



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**

**Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la  
Información**

## **Análisis de la satisfacción laboral del personal de la Biblioteca de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria**

### **INFORME PROFESIONAL**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología y  
Ciencias de la Información**

### **AUTOR**

**Carmen Patricia TESÉN ROMERO**

**Lima, Perú**

**2010**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Tesén, C. (2010). *Análisis de la satisfacción laboral del personal de la Biblioteca de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Informe Profesional para optar el título profesional de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios ¡el GRANDE, el TODOPODEROSO! , y a mi Padre por ser ángel.

A mi madre Mary y a mi hermano Mauro por su constante amor, cariño, amistad, apoyo y esfuerzo desde siempre.

A mis hermanos Roberth, Michael, Christian y Sthefany por su comprensión desde el inicio de mi vida universitaria, más aún, por todas las amanecidas que demanda esta aventura de realizar la investigación presente.

A mi *papi* y *mami*, mis abuelos, que siempre me apoyan.

A mis amigas Delina, Kathy, Sonia, Rosario Gildemeister, Elia y Mayra por sus sinceros deseos; y a mis amigos Juan José y Enclar por las impresiones.

A todo el personal de la Universidad ESAN por su profesionalismo y ayuda ofrecida, en especial a mi profesor Jorge Mendoza.

A mi amigo Juan José Pizarro que siempre me apoyó con su amistad, y a la vez, en la elaboración de la información utilizada.

A mis compañeros, a mis profesores y al personal de la Facultad de Administración de la Universidad de Ciencias Aplicadas, en especial a Sigrid Buitrón de Calidad Educativa.

A las profesoras Karen Alfaro, Isabel Miranda, Rosalía Quiroz y Rosa Carbonel por sus asesorías académicas.

A los colaboradores de SUNAT, por su apoyo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO I PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL</b>		
1.1	Descripción del tema.....	09
1.2	Antecedentes .....	11
1.3	Justificación.....	14
1.4	Objetivos .....	16
1.5	Marco teórico .....	16
1.6	Metodología .....	20
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>		
2.1	Biblioteca especializada.....	21
2.1.1	Características .....	23
2.1.2	Funciones.....	23
2.1.3	Usuarios.....	24
2.1.4	Características del profesional .....	24
2.2	Recursos humanos .....	26
2.2.1	Importancia .....	27
2.2.2	Funciones.....	31
2.2.3	Objetivos .....	32
2.2.4	Recursos humanos en las bibliotecas especializadas .....	32
2.3	Satisfacción laboral .....	33
2.3.1	Técnicas para medir la satisfacción laboral.....	35
2.3.1.1	La encuesta Modelo 12Q del Instituto Gallup.....	35
2.3.1.2	Cuestionario de motivación laboral de la Stanford .....	37
2.3.2	Teorías de la satisfacción laboral .....	37
2.3.2.1	Teoría bifactorial de Herzberg.....	40
2.4	La satisfacción laboral en las bibliotecas .....	41
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>		
3.1	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.....	43
3.1.1	Reseña histórica .....	43
3.1.2	Misión y visión.....	44
3.1.3	Propósito y valores.....	44
3.1.4	Funciones y atribuciones .....	45
3.1.5	Estructura.....	45
3.2	La biblioteca de la SUNAT .....	49
3.2.1	Antecedentes .....	49
3.2.2	Finalidad.....	50

3.2.3	Colección .....	51
3.2.4	Servicios.....	52
3.2.5	Procesamiento técnico .....	53
3.2.6	El personal de la biblioteca .....	53
3.3	Satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT .....	54
3.3.1	Diagnóstico de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca ..	54
3.3.2	Análisis de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT .....	64

#### **CAPÍTULO IV PROPUESTA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA SUNAT**

4.1	Propuestas para mejorar la satisfacción laboral .....	82
4.2	Flujograma de aprobación de la propuesta .....	87
4.3	Presupuesto .....	88
4.4	Cronograma de actividades .....	88

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
---------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>
--	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>
---------------------	-----------

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico N° 1	Funciones, atribuciones y objetivos de la gestión de los recursos humanos	31
Gráfico N° 2	Relación inputs-resultados.....	34
Gráfico N° 3	Estudio del cuestionario Modelo 12Q .....	36
Gráfico N° 4	Comparaciones de las teorías de la satisfacción laboral .....	38
Gráfico N° 5	Modelo de motivación.....	42
Gráfico N° 6	Procesos internos y su relación con las Divisiones de la SUNAT .....	47
Gráfico N° 7	Organigrama interno SUNAT .....	48
Gráfico N° 8	Organigrama de la biblioteca .....	48
Gráfico N° 9	Entorno externo de la biblioteca .....	49
Gráfico N° 10	Nuevo modelo de gestión de la biblioteca .....	51
Gráfico N° 11	Nivel de satisfacción: expectativa laboral .....	66
Gráfico N° 12	Nivel de satisfacción: recursos materiales en el trabajo .....	66
Gráfico N° 13	Nivel de satisfacción: realizar labores de su agrado.....	67
Gráfico N° 14	Nivel de satisfacción: reconocimiento laboral .....	68
Gráfico N° 15	Nivel de satisfacción: capacitación hacia el desarrollo profesional.....	69
Gráfico N° 16	Nivel de satisfacción: solidaridad con los compañeros En su desarrollo profesional.....	70
Gráfico N° 18	Nivel de satisfacción: herramientas de gestión.....	72
Gráfico N° 19	Nivel de satisfacción: el trabajo de calidad .....	73
Gráfico N° 20	Nivel de satisfacción: actividades de confraternidad .....	74
Gráfico N° 21	Nivel de satisfacción: comunicación entre compañeros .....	75
Gráfico N° 22	Nivel de satisfacción: desarrollo profesional .....	76
Gráfico N° 23	Nivel variado de la satisfacción e insatisfacción laboral .....	77
Gráfico N° 24	Nivel de motivación laboral en la biblioteca de la SUNAT .....	78
Gráfico N° 25	Aspectos motivadores y su implicancia con el cuestionario de motivación .....	80
Gráfico N° 26	Satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT .....	80
Gráfico N° 27	Relación directa de la satisfacción y motivación laboral .....	81
Gráfico N° 28	Flujograma adicional para la aprobación de la propuesta .....	87
Gráfico N° 29	Cronograma de actividades.....	89
Gráfico N° 30	Organigrama de la SUNAT .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla N° 1	Papel de la dirección de recursos humanos en la generación de ventajas competitivas sostenibles .....	29
Tabla N° 2	Principales contribuciones de las teorías de satisfacción .....	39
Tabla N° 3	Personal de la biblioteca .....	53
Tabla N° 4	Matriz FODA del personal de la biblioteca .....	55
Tabla N° 5	Matriz de estrategias del personal de la biblioteca.....	58
Tabla N° 6	Matriz MEFI del personal de la biblioteca.....	60
Tabla N° 7	Matriz MEFE del personal de la biblioteca .....	62
Tabla N° 8	Porcentaje del nivel de aceptación, por cada pregunta, de la encuesta Modelo 12Q .....	65
Tabla N° 9	Teoría de Herzberg .....	79
Tabla N° 10	Puntuación de la escala de Likert .....	81
Tabla N° 11	Presupuesto para elaborar la propuesta .....	88



## **INTRODUCCIÓN**

En el siglo XX, la satisfacción en el trabajo se encontraba en función al rol que el trabajador quería realizar en la empresa o institución, y a la vez ésta definía dicho rol en base las necesidades del mercado. Hoy, en el siglo XXI, precisamente en el 2009, la motivación se basa en que los trabajadores escogen qué actividades o tareas desean desempeñarse eficaz y eficientemente, según sus competencias, creando de esta manera, un entorno de creatividad y trabajo en equipo.

Es por ello, que el tema central del presente Informe Profesional nace luego del análisis de la necesidad que el desenvolvimiento institucional refleja en la consecución de la misión de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, en base a los principios establecidos y al trato al personal de la institución. En tal sentido, el objetivo del presente documento será demostrar que existe una necesidad inmediata y futura de mantener uno de los elementos claves de toda organización: la satisfacción laboral, conjuntamente con la motivación y la comunicación que deben existir entre el personal y la jefatura.

El presente Informe se encuentra expuesto en cuatro (04) capítulos:

En el capítulo I se describe el tema, antecedentes, justificación del por qué se decidió explorar este tema, los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar en un tiempo determinado, el marco teórico introductorio y la metodología que se utilizará para el desarrollo del Informe.

En el capítulo II se recopila la información necesaria para el marco teórico, describiendo el panorama de las bibliotecas especializadas y la relación con los recursos humanos. Asimismo, se realiza una breve explicación de la satisfacción laboral y su importancia en el ámbito de las unidades de información, en especial de la biblioteca especializada.

En el capítulo III se describe a la institución, específicamente a la biblioteca de la SUNAT, según sus servicios, usuarios, colección, procesos técnicos, etc. Se realiza la aplicación de las Matrices FODA, MEFI y MEFE, además se aplica el *cuestionario Modelo 12Q* para identificar las causas o factores que originan el bajo nivel de satisfacción laboral. Asimismo, se complementa el Informe con la aplicación de otro cuestionario, el de motivación laboral de la Stanford Research Institute para un mejor estudio.

En el capítulo IV se presenta la propuesta para elevar el nivel de satisfacción laboral, la cual está elaborada, según los resultados obtenidos, de la aplicación de la encuesta 12Q que se encuentra estructurada de acuerdo a los factores psicológicos, emocionales, cognitivos y espirituales.

En relación a lo anterior, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado con el presente estudio, en función a los objetivos propuestos.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas.

# **CAPÍTULO I**

## **PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL**

### **1.1 Descripción del tema**

Cuando se menciona a la satisfacción laboral, automáticamente viene a la mente la imagen del personal colaborador motivado. Sin embargo, ambas palabras denotan diferentes teorías y propuestas. Es por ello, que un colaborador satisfecho no necesariamente es, o será, un colaborador motivado; empero un colaborador motivado es casi probable que se encuentre satisfecho. Entonces, a mayor variedad de motivación laboral (intrínseca y/o extrínseca), mayor satisfacción laboral.

Uno de los principales objetivos de las instituciones actuales es establecer una política integral de recursos humanos, la cual permita cumplir sus funciones respectivas y que, a la vez, tenga como base el valor institucional del compromiso y el fortalecimiento del colaborador en lo profesional y moral. Por lo tanto, las instituciones crean diversas comisiones especiales, áreas o divisiones encargadas de planificar la gestión de recursos humanos, siendo una de sus finalidades la de crear un clima laboral estable, en torno a la satisfacción laboral. El tema de la motivación se tocará en capítulos posteriores como un asunto de complemento y refuerzo al tema principal.

El ámbito profesional se encuentra cada vez más competitivo, en tal sentido, la organización deberá prestarle mayor interés e importancia al personal de la biblioteca en cuanto a sus competencias laborales, profesionales y personales.

Expuesto lo anterior se inicia el desarrollo del tema como una iniciativa de mejora que se construye sólo del proceso de los trabajos previos, según las emociones y sentimientos favorables y/o desfavorables que manifiesta el

personal, y que, de alguna manera, condicionan la calidad de la gestión de los servicios que ofrece.

Es así, que en la biblioteca de la SUNAT se ha observado algunos aspectos poco favorables en el clima laboral, como por ejemplo: el personal de la biblioteca se encuentran, ahora, menos motivados por su trabajo que cuando empezó. Ellos perciben que, en algunos casos, importa poco cuánto esfuerzo realicen, por lo que asumen que la posibilidad de obtener un reconocimiento es baja, y que además, se verán afectas sus metas individuales. Podrían trabajar menos si quisieran hacerlo, ya que, está poniendo en su trabajo únicamente el esfuerzo necesario y/o suficiente, con la finalidad de ser reconocidos en algún momento.

Sin embargo, dicho proceso pocas veces se realiza de manera evolutiva, ni mucho menos constante, ya que impera el personal desmotivado, por ende, insatisfecho. Esto ha sido originado por las gestiones administrativas y estructurales de la institución y, además, por aquellas que se afrontan cada cierto tiempo, desde la creación de la biblioteca, y que generan poca participación del personal en la toma de decisiones, la desistencia de las búsquedas de afianzamiento con la jefatura, el poco dinamismo de fomentar y participar en reuniones o actividades de camaradería, un mínimo interés en la elaboración del planeamiento estratégico, entre otros. Esta situación se refleja en las actividades pasivas y operativas correspondientes.

Parte de un ejemplo de las gestiones administrativas organizacional, el cambio y la motivación, es el nuevo concepto que se desea cubrir a una necesidad informativa, por parte de los usuarios, será la de implementar el Centro de Información Tecnológica de la SUNAT. Pues, la proporción básica es que cubra una formación apropiada a los usuarios a través de un soporte técnico, herramientas útiles, disponibilidad de datos, acceso al sistema y que ellos mismos puedan satisfacer de manera directa y rápida una porción de los requerimientos de su área laboral, lo que poco sucede actualmente, demostrándose con la poca participación motivada por parte del personal, y a

la vez se manifiesta con el poco interés de la jefatura hacia las gestiones bibliotecarias, desde hace cinco años. Como consecuencia, trae consigo la ausencia de una administración acorde con la actualidad competitiva en el marco de la biblioteca y del personal, propiamente dicho, sólo en la medida en que se inicie el cambio hacia el liderazgo y así se logre crear una ventaja competitiva.

Si esta situación laboral persiste, lo que ocasionará será un clima laboral de poca y distante comunicación, desconfianza entre el personal y la jefatura. Los usuarios serán los más perjudicados; denotando ausentismo, más aún, que los usuarios le den una valoración mínima a los servicios bibliotecarios. Es así, que las mejoras del clima laboral y las actividades de la biblioteca son una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal, ya que permite mantener el interés por la innovación, creatividad, cambios, y, a la vez, satisfacer la mayor demanda posible de las necesidades informativas de los usuarios.

Debido a los lineamientos expuestos, el presente Informe Profesional se orienta a exponer diversas propuestas para la mejora de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT. Para lograrlo, será necesario fortalecer las relaciones interpersonales con el resto de la institución, presentar diversos proyectos que justifiquen la necesidad de una mejora o cambio, así como también, crear diversos programas de inducción, capacitación y actualización del personal.

## **1.2 Antecedentes**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han revisado documentos de distintas fuentes informativas, dando énfasis a lo relacionado con la satisfacción laboral.

A nivel nacional son escasos los estudios sobre la satisfacción en el trabajo aplicados en las unidades de información, más aún en las bibliotecas

especializadas, así como el nivel de motivación que trae consigo. Se han revisado investigaciones relacionados al ámbito de la administración, de la psicología y de los recursos humanos, como por ejemplo la motivación, el clima laboral, etc., pues todas las actividades son descritas y aplicadas a los diversos tipos de instituciones.

También se han revisado varios estudios al respecto, incluso desde el punto de vista de la administración pública. Para este caso, la autora española Pilar Alonso Martín realizó, recientemente, en el 2008, un estudio denominado *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*, quien realiza un análisis de la percepción laboral en base a las diferencias existentes en los centros laborales, a través de un estudio descriptivo transversal que fue aplicado al personal de la Universidad Pública de España. Tomó como base del estudio al modelo referencial de las carencias del trabajador en función al sexo, monto salarial y modalidad de empleo según la teoría de Herzberg.

Dentro de los estudios académicos a nivel regional e internacional se tiene el realizado por Claudia Angélica Arellano Bautista del 2004, denominado *Relación de las necesidades individuales y la satisfacción laboral en México*. En este trabajo se explica la importancia de identificar a tiempo las necesidades psicológicas y laborales de los trabajadores para que se le permita a las empresas generar diversas acciones de recursos humanos a tomar en cuenta, cumplirlas y lograrlas, con el propósito de mejorar la satisfacción o en su defecto utilizarla como fuerzas motivadoras.

En el ámbito del sector público, existe una investigación sobre la demanda y el esfuerzo que recoge estos temas de recursos humanos. Por lo mismo, de su implicancia en cuanto a la proporción alta de trabajadores que habitan en las instituciones públicas, realizando un estudio cualitativo y cuantitativo de la satisfacción laboral y motivacional, el cual muestra las distintas variables relacionadas a este tema, inclusive, con mayor énfasis en las relaciones interpersonales, el apoyo social, el desarrollo profesional,

determinando la variabilidad del nivel o grado de la satisfacción. Todo ello, se plasma en el trabajo de investigación que realizó Carlos Pozo en el año 2005, bajo el título *Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo*.

La investigación que brinda ciertas pautas específicas acerca de la satisfacción laboral es realizada por Francisco López, Alicia Casique y Julián Ferrer en el 2006, profesores de ciencias administrativas del Instituto Tecnológico de Celaya. Se estudia bajo un nuevo esquema organizacional, quienes proponen una nueva cultura laboral para tres empresas: metalmecánica, química y alimentos, en la ciudad de Bajío, México, tomando como base principal a dos teorías de la administración de personal. Dicho estudio se denomina *La satisfacción hacia el trabajo: un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad*.

En relación al tema principal del Informe, también participan los profesionales de la educación. Inclusive, existen diversos enfoques sobre las teorías de la motivación y satisfacción laboral. Al respecto, se encuentra el estudio realizado por Miguel Mañas en el año 2007, conjuntamente con otros profesionales de diversas universidades de España, denominándolo *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*, donde se analiza el compromiso de los trabajadores en la administración pública y plasman sus posibles secuelas en la institución. Los autores trabajan con las variables de bienestar psicológico, satisfacción por la vida y satisfacción en el trabajo pero lo más importante es el impacto que tiene, o debería tener, el trabajo dinámico y en equipo en el compromiso laboral.

Asimismo, en relación con los temas implicados al ambiente laboral en las bibliotecas, se encuentra el ensayo realizado por Jesús Lau en el año 2007, denominado *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. En este trabajo se analiza los diversos retos y oportunidades en los ámbitos administrativos y laborales, el autor menciona la elaboración de

diversas encuestas sobre el tema que son aplicadas a los directores de bibliotecas, refiriéndose a los temas de recursos humanos, administración de personal, clima laboral y satisfacción del individuo.

El estudio realizado por Ann Ritchie en el año 2007 *Continuing professional development – preparing for new roles in libraries a voyage of Discovery*, es una publicación en la cual se mencionan los trabajos realizados en el Reino Unido y Australia, con el propósito de elaborar diversas estrategias y una adecuada planificación de los recursos humanos en las bibliotecas.

La bibliotecóloga chilena Leslie Villanueva publicó en el 2006 la obra titulada *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. En este libro se aplican los trabajos y casos prácticos-experimentales sobre la motivación, considerándola como eje de la satisfacción laboral en las bibliotecas.

Asimismo, Genoni publica un estudio relacionado al liderazgo profesional en las bibliotecas. Fue publicado en el 2005, se tituló *Continuing Professional Development: Pathways to Leadership in the Library and Information World*. Esta obra enfatiza sobre el Desarrollo Profesional Continuo (DPC) del personal en las bibliotecas, sus actitudes y conductas relacionadas a las organizaciones laborales.

Según lo expuesto, se evidencia que existen pocos estudios relacionados al ámbito de las unidades de información. Por tal motivo, es importante realizar la presente investigación porque tanto la satisfacción laboral como la motivación son variables dinámicas que fluctúan entre sí y de manera repentina, según las necesidades de los colaboradores de la biblioteca.

### **1.3 Justificación**

El presente Informe Profesional tiene como justificación la necesidad de conocer el nivel de satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT, pues lo que permitirá se relacione directamente con el desempeño de



sus funciones y tareas, lograr objetivos comunes y un significado colectivo de sus actividades propias. También, se desea obtener ciertos resultados o avances en cuanto al incremento de la cantidad y calidad del trabajo, como el manifestar un ambiente positivo y optimista, acrecentar la práctica del trabajo en equipo, incrementar las relaciones laborales de la jefatura hacia el personal, proporcionar los servicios más prácticos al usuario y aumentar la rapidez en el logro de las metas.

Para todo ello, será necesario identificar los factores de motivación que determinan la satisfacción, según el clima laboral actual de la biblioteca que beneficiarán tanto a los colaboradores como a los usuarios. Para este propósito, se trabajará con información válida (antecedentes laborales, encuestas, informes y estudios previos aplicados en la unidad informativa) que permitirá al personal de la biblioteca elaborar las técnicas de mejora motivacional. Por lo mismo, se elaborará las alternativas, en base al análisis de la satisfacción, en función a los factores intrínsecos y extrínsecos, según la cultura organizacional.

De modo que, el área de recursos humanos de la institución se encuentra en la necesidad, por no decir en la obligación, de identificar los elementos factibles que influyan en el mantenimiento de un desarrollo laboral, a fin de lograr un personal motivado participe en las mejoras para la innovación de los servicios bibliotecarios, y que, a la vez, les permita tener un mejor rendimiento del personal para un desarrollo eficaz de sus actividades profesionales.

## 1.4 Objetivos

- **Objetivo general**

Describir y analizar el nivel de satisfacción del personal de la biblioteca de la SUNAT utilizando el Cuestionario Modelo 12Q.

- **Objetivos específicos**

- a) Realizar un análisis de la situación actual del personal.
- b) Identificar las necesidades menos satisfechas para determinar los problemas que generan la baja satisfacción laboral.
- c) Proponer alternativas de mejora para elevar el nivel de satisfacción laboral del personal.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Biblioteca especializada

Las instituciones, empresas, organizaciones y asociaciones, ya sean de sociedades públicas o privadas, generan información especializada de acuerdo a su rubro y necesidades. Es por ello, que las bibliotecas especializadas administran dicha información con la finalidad de ofrecerla en el tiempo y espacio a sus usuarios de manera específica.

Según el Glosario de la American Library Association (1988) define:

Una biblioteca especializada es una biblioteca establecida, mantenida y administrada por una firma comercial, una corporación privada, una asociación, un organismo estatal u otro grupo o identidad que tienen interés por una materia específica para atender las necesidades de información de sus miembros o personal y alcanzar los objetivos de la organización, y está diseñada para brindar servicios de soporte a la academia en el área correspondiente (p. 323).

La IFLA, relaciona la definición de las bibliotecas especiales con las funciones específicas del personal de la información. Para Jean Shipman (2009) es “el lugar donde se elabora y desarrolla las cuestiones de información y alfabetización, desarrollando un plan para los esfuerzos de ejes de acción que añade un plus a las labores tradicionales” (p. 3).

Por otro lado, Quijano en su libro (2007) menciona:

- La organización como un sistema constituido por entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico a las interacciones que ocurren dentro de la estructura de una organización.
- Multidimensional y de múltiples niveles: es la visión de la organización desde un punto de vista macro y micro. Es macro cuando se estudia en su ambiente, es micro cuando se analiza en sus unidades internas. La teoría sistémica reconoce todos los niveles y la importancia de sus partes generando un efecto sinérgico.
- Multimotivacional: reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos o razones, donde sus participantes esperan satisfacer los objetivos a través de ellas, y éstos no pueden reducirse a un objetivo único como son las utilidades.
- Probabilística: las variables pueden explicarse en términos hipotéticos y no con certeza.
- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de diversos campos de estudio representando una síntesis integradora de aspectos relevantes, de todos los campos, en el desarrollo de una teoría general de las organizaciones y de la administración.
- Descriptiva: busca describir las características de la administración y de las organizaciones.
- Multicausal: se asume que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes.
- Adaptación: se considera que la organización es un sistema adaptativo que debe acoplarse a las exigencias cambiantes de su entorno si quiere continuar existiendo. Se perciben como organizaciones interdependientes y en continuo equilibrio dinámico. La consecuencia de este enfoque es el énfasis en los resultados, en lugar del énfasis en los procesos o en las actividades. Es decir, poner énfasis en la eficacia y no exclusivamente en la eficiencia (pp. 36-37).

Expuesto lo mencionado, las bibliotecas especializadas tienen una gran importancia en la sociedad, ya que se deberán adaptar a los cambios de los nuevos conceptos, definiciones y características.

### 1.5.2 Recursos humanos

Orizaga (2007) utiliza el Diccionario de Economía y Negocios, el cual define sobre el concepto del capital humano, señalando “el capital humano es un conjunto de recursos humanos que posee una empresa o sector. Se denomina así debido a que sus conocimientos y aprendizaje posibilitan la obtención de una renta o unos ingresos para una empresa” (p. 62).

Cuando las instituciones atraviesan un proceso de fusión, el papel de la dirección de recursos humanos se basa sólo en estrategias corporativas de crecimiento interno o de crecimiento externo, puesto que, las percepciones del clima laboral vienen determinadas por tres hechos concretos: el anuncio de la fusión misma, la interacción con los directivos de la otra institución y los cambios que se produzcan una vez realizada el efecto (Krug 2001).

Desde el punto de vista del colaborador, los psicólogos Moreno y García (2007) elaboraron un estudio a solicitud de la Unidad de Motivación y Desarrollo Profesional del Banco Central Hispano de México para medir la motivación laboral en la institución financiera que cuenta con más de 20 mil trabajadores. Para ello, utilizaron las técnicas cualitativas como la información documentaria, el focus group y las entrevistas estructuradas por la entidad bancaria. Al finalizar el estudio mencionan las pautas y planeaciones que se deberán llevar a cabo, anualmente. Quizás lo más resaltante es que los encuestados manifiestan la disposición y voluntad de ejercer mejoras y cambios notablemente.

Asimismo, existe una investigación sobre la calidad de vida laboral. Martínez (2000) menciona que “los trabajadores se sienten mejor motivados a conseguir lo que le hacen falta, aún todavía si desean mantener una calidad de vida dentro de su trabajo, pues deberán ser capaces de satisfacer en primera instancia sus necesidades secundarias más importantes a través del trabajo mismo” (p. 2). Es decir, podrán intentar alcanzar un crecimiento personal que está relacionado a la satisfacción de sus necesidades sólo con las

satisfacciones que ofrece la organización. Este punto se relaciona con el clima y cultura organizacional, estudios que demandan intereses globales directos, pues, la institución y los trabajadores serán los protagonistas de los cambios que se generen, obteniendo como ventaja el trabajo participativo e integrado por ambas partes.

Por lo tanto, la calidad en el trabajo y la motivación demarcarán, en alguna medida, la satisfacción laboral, pues, en conjunto, será de gran importancia en la planificación estratégica del personal de la institución. Dolan (2003) afirma:

La planificación estratégica de los recursos humanos intenta determinar, por una parte las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas del personal propiamente partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado fin y que por otra parte, también el saber y conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades (p. 2).

Si bien esta actividad de la planificación de los recursos humanos es muy importante, ha sido sino hasta hace poco tiempo que las entidades la están incorporando como parte de su gestión interna. Por lo que, generalmente, las personas actúan por distintas motivaciones generadas por sus principales necesidades. Si se conocen cuáles son y se asigna las tareas en función a éstas, se pueden aprovechar mejor el potencial del personal al estar en línea paralela a los esfuerzos y compromisos por ambas partes.

### **1.5.3 Satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo es un tema que también se debe aplicar en el rubro de las unidades de información. Por lo mismo debe mantenerse como un tema importante que requiere toda la atención de la institución a la cual se pertenece, debido a que la calidad del trabajo depende fundamentalmente de la motivación, y a la vez de su interés por llevarse a cabo.

Para Robbins (2005) la relación de la satisfacción con el trabajo se realiza a través de un factor de pertenencia ante la sociedad, el cual se

considera importante bajo un propósito satisfecho de la contribución ante ella. Desde entonces, existe un interés por parte de los administradores y los trabajadores, sobre la calidad y la satisfacción laboral. Es por ello, que el autor presta atención en los tipos de satisfacciones laborales, evitando la alta rotación del personal.

En suma, algunos de los factores relacionados a la satisfacción laboral y al individuo se encuentran en relación con la estructura de la institución, en lo que se refiere al tamaño y configuración de la misma y todo lo que complementan, como la centralización o descentralización, la complejidad, las políticas y prácticas, las normas y procedimientos, el sistema jerárquico, el sistema de coordinación y el control. En relación con los procesos de la satisfacción laboral, se encuentran los factores de liderazgo, dirección, comunicación, sistemas de motivación, entre otros, que pueden ser considerados internos o externos del individuo, según sus necesidades a satisfacer, según los autores mencionados previamente.

## **1.6 Metodología**

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo y explicativo porque se describen y analizan las posibles causas de una insatisfacción laboral, asimismo, se presenta la propuesta, ya sea de tipo correctiva o preventiva en lo que se refiere a la satisfacción laboral.

En primer lugar, se realiza el diagnóstico situacional del personal de la biblioteca, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la Matriz FODA. Asimismo, se utiliza la Matriz de Estrategias, Matriz MEFI y la Matriz MEFE para conocer la situación interna y externa del personal. En segundo lugar, se aplica la encuesta de satisfacción laboral: Modelo 12Q del Instituto Gallup que también se utilizó en el mes de julio del 2009 y, paralelamente a ello, el cuestionario de motivación laboral de la Stanford Research Institute que plasma algunos factores motivacionales más importantes para el personal. En tercer lugar, se determina el nivel de

satisfacción laboral, según la escala de Likert y de los resultados obtenidos de la encuesta 12Q. Finalmente, se realiza el análisis de la situación con la ayuda de una de las teorías de la satisfacción laboral, la teoría de Herzberg, comparando el diagnóstico actual con el modelo.

Con todo lo expuesto se tiene las bases necesarias para proponer alternativas de mejora y elevar el nivel de satisfacción laboral del personal con su respectivo cronograma de actividades a realizar y el presupuesto correspondiente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Biblioteca especializada**

Las bibliotecas especializadas se desarrollan en un marco informativo netamente flexible y que a la vez facilitan el acceso de la información, brindando los mejores recursos. Por tal razón, la evolución que se ha manifestado en estos dos últimos siglos se puede decir que se está obteniendo un mayor desenvolvimiento presupuestal y de organización, incorporando el uso de las tecnologías que se utiliza con un nivel alto de frecuencia.

La autora Melnik (2005) menciona una nueva definición y enfoque sobre las bibliotecas especializadas con la finalidad de ubicarla en la sociedad de la información, redefiniendo la misión organizacional de las unidades especializadas, el cambio-desarrollo organizacional y las tendencias del contexto, asume un concepto más actual de la biblioteca y la enfoca desde el punto de vista como una empresa. La peculiaridad de este enfoque, se basa en el área temática informativa y, además, los servicios de información que la posicionan en un nuevo y mejor enfoque: el de una empresa para que sea sostenible y rentable por sí sola en el tiempo.

Fernández y Fernández (2005) agrega a los nuevos enfoques de la biblioteca especializada, algunas tendencias más, como son los entornos tecnológicos, el nuevo perfil de los usuarios, la digitalización, los nuevos roles del profesional, sólo con la finalidad de renovar y redefinir a las bibliotecas. Es importante el aporte del autor, pues manifiesta el cambio interno que representa en base a las competencias de su entorno.



### 2.1.1 Características

Velosillo (2003) señala los factores de diferenciación de las bibliotecas especializadas:

- Tipología y tratamiento de los documentos.
- Los usuarios son de una formación elevada y solicitan requerimientos de información muy exigente.
- Los profesionales de la gestión de la biblioteca suelen de una formación específica del área temática.
- El funcionamiento activo y continuo especializado.
- La conexión frecuente con otras bibliotecas, centros e instituciones.
- El alto grado de automatización de los servicios informativos para posibilitar mejor la recuperación de la información.
- El pequeño tamaño en cuanto a la colección, el espacio y la cantidad de personal (p. 380).

Las características de las bibliotecas especializadas se enmarcan directamente con las competencias técnicas y profesionales del personal que labora en ella, ya sea por el conocimiento especializado, las tecnologías de la información, la investigación especializada, el valor agregado, habilidades y las actitudes que caracterizan al profesional de la información en un aprendizaje continuo, sobreviviendo en el nuevo mundo laboral competitivo.

### 2.1.2 Funciones

Según Gómez (2002), respecto a las bibliotecas especializadas, expresa:

Las diversas funciones de las bibliotecas especializadas pero las más habituales son: proporcionar información de manera rápida y eficaz, realizar un tratamiento exhaustivo de los documentos especializados que permita obtener una mayor información, la actualización continua de materiales informativos y catálogos, la difusión activa y selectiva de la información; y la creación y acceso de una base de datos especializada (p. 335).

Con respecto al personal de la biblioteca, una de sus funciones es la actualización en los conocimientos especializados de la profesión y en los temas institucionales, así como también, actualizar y capacitar al usuario de las gestiones institucionales y de las herramientas necesarias a utilizar para obtener la información especializada.

### **2.1.3 Usuarios de la biblioteca especializada**

Sánchez (1988) define a los usuarios de la biblioteca especializada:

Es el primer factor, dentro del orden de importancia, del proceso de la información científica, pues es en función del usuario, de sus necesidades e intereses que se debe caracterizar y dirigir toda esta actividad para lo cual hay que partir del conocimiento de sus demandas, hábitos y conductas (p. 100).

Inclusive Rodríguez (2008) en las Jornadas de Gestión de la Información de España, expone que el usuario es el que determina el acceso a las áreas especializadas informativas y estipula que se pueda descargar un formato de documento u otro, según el perfil del usuario. Puntualiza la obtención del conocimiento a partir de la información que generan los propios trabajadores de la institución o usuario final.

Personalmente, las opiniones del autor son acertadas respecto a las características principales de los usuarios, pues de la misma manera, al establecer una relación informativa entre el profesional y ellos, surgirán nuevas perspectivas de la demanda inicial.

### **2.1.4 Características del profesional**

Martínez (2008) comenta acerca del profesional de la información, quien deberá poseer ciertas características especiales propias de sus labores, según las competencias básicas que se piden al personal especializado de la Statement of Core Competencies por ejemplo:

- Ética profesional
- Construcción de recursos
- Organización del conocimiento
- Conocimiento tecnológico
- Disseminación del conocimiento
- Servicio al usuario
- Acumulación del conocimiento
- Educación y formación continuada
- Búsqueda de conocimiento
- Gestión institucional (p. 7).

Dichas características deberán ser el perfil común del profesional de la información, propio de la labor que realiza en el marco contextual, y que a su vez, connota confianza y comunicación hacia el usuario. El autor añade algunas competencias más y las divide de la siguiente manera:

Las competencias genéricas para los bibliotecarios/as, son las siguientes:

- Orientación al usuario
- Orientación a resultados
- Iniciativa e innovación
- Comunicación
- Espíritu de equipo
- Manejo de diversos idiomas y dominio de la lengua materna
- Organización y planificación
- Liderazgo
- Marketing
- Gestión presupuestaria
- Gestión de proyectos
- Diagnóstico y evaluación
- Gestión de recursos humanos
- Flexibilidad
- Hábito de lectura (p. 8).

En cuanto a las competencias básicas para el profesional titulado/a, se menciona:

- Pensamiento conceptual
- Pensamiento analítico
- Orientación estratégica
- Pragmatismo
- Pericia/ experiencia e innovación (p. 9).

Asimismo, el mismo autor hace un énfasis especial a las competencias del profesional, como por ejemplo:

- Liderazgo: se refiere a la motivación de personas, asertividad y toma de decisiones.
- Influencia interpersonal: el impacto e influencia, conciencia organizacional, creación de relaciones, trabajo en equipo y cooperación.
- Efectividad personal y del grupo: la orientación a objetivos, autocontrol, compromiso organizacional, compromiso para aprender, compromiso interpersonal, empatía, orientación al cliente (p. 9).

## 2.2 Recursos humanos

Describir el tema de los recursos humanos es un tema amplio. En el marco conceptual, este asunto se desarrolla en casi todos los esquemas laborales, en las habilidades gerenciales, en la administración institucional, en la planeación estratégica, en la toma de decisiones, en el liderazgo y en la satisfacción laboral. Obviamente, existe muchos más temas pero sólo se mencionará este último. Lo ideal sería que todos estos puntos se manejen en forma paralela, puesto que en algunas organizaciones se manifiesta de manera ajena a su cultura organizacional.

Es por ello, que por tratarse de un tema relativamente nuevo en la Bibliotecología y Ciencias de la Información, se ha visto evolucionar de manera discreta durante los últimos tiempos. Inclusive, algunos autores suelen llamarlo en diversos términos como *capital humano*, *integración de personal*, etc. Este último término corresponde a Koontz (2004) que lo presenta como “la función principal e integral de todas las actividades de la institución, ya que demanda una gestión del personal, y en ella se menciona la eficacia y eficiencia de las tareas correspondientes” (p. 365).

Otros autores, como Sastre (2003) habla de “la *administración del capital humano*, inclusive afirma que el análisis de las características de este capital desarrollado en la empresa, son las que generan ventajas competitivas; para ello, utilizó el término *ventaja competitiva del capital humano*, representado según el modelo de Grant” (p. 17).

Para complementar lo expuesto, se toma como referencia textual lo mencionado por uno de los autores especializados en el tema de recursos humanos. Hernández habla sobre la importancia del estudio y los diversos enfoques de la administración. El autor es citado por Garza (2000):

La administración del personal, llamada también de recursos humanos representa hoy un desafío más grande que en cualquier otra época. Cada nueva generación de empleados está mejor educada y más preparada que la anterior, por lo cual esperan un liderazgo inteligente y un trato más acorde con los avances que ha logrado la civilización. Gracias a la protección que obtienen de los sindicatos y a las legislaciones laborales, los empleados pueden combatir hoy un trato injusto o arbitrario que hace sólo unas décadas se hubieran visto forzados a aceptar (p. 204).

### **2.2.1 Importancia**

Si se realiza una adecuada planificación de los recursos humanos, conjuntamente con una eficiente comunicación e información, se evitaría una organización estructurada compleja, y a la vez, se tornaría en un sistema abierto, directo, ágil y flexible con el personal.

En la administración pública, el tipo de información se considera un factor en desventaja por los canales de comunicación que utilizan, siendo ellas vitales para su transmisión. Por lo mismo, que impera la burocracia bajo los niveles determinados de la jerarquía de la autoridad y la unidad de mando.

Por lo tanto, la importancia también radica en la participación del personal hacia los logros institucionales. De manera que, en la actualidad, los profesionales buscan un lugar competitivo y que a la vez puedan desarrollar una línea de carrera en la institución, según lo manifiesta Yamakawa en la obra de Loufatt (2006):

Estos cambios en la formación y desarrollo de los recursos humanos responden a la revolución ocurrida en el seno de las organizaciones. Nuevas estructuras están sustituyendo a las clásicas de corte funcionalista y esquemas jerárquicos piramidales. Frente a la nueva realidad, la administración corporativa de carreras adquiere mayor importancia de la que antes tenía y se convierte en un elemento de ventaja competitiva. No obstante, hacer carrera en una sola empresa siguiendo una línea recta ascendente ha dejado de ser la norma. Hoy, las líneas de carrera de las personas se trazan en todas direcciones y se entrecruzan constantemente, describiendo trayectorias que cubren más de una empresa, área o disciplina. Entonces, ¿cómo conciliar los intereses de los trabajadores y los de las empresas en cuanto a este tema? (p.10).

García (2000), en su enfoque afirma que:

Los recursos humanos y la comunicación van siempre ligada al clima laboral, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado (p. 2).

Por otro lado, Navas y Guerra (2002) mencionan que el valor del capital humano se manifiesta a través de los resultados individuales en el trabajo, la experiencia o la cualificación de la persona, ya que sólo se tendrá una aproximación al potencial de la misma.

La importancia de generar la ventaja competitiva en el personal, mencionado por Sastre (2003) señala que la institución será sostenible y estratégica en el tiempo si los recursos humanos cumplieran cuatro características adicionales. Se trata de *durabilidad, insustitubilidad, inimitabilidad o irreproductibilidad y la intransferibilidad o movilidad imperfecta*, por lo que aquellos recursos o capacidades que satisfagan dichas características se etiquetarán como *recursos estratégicos* (p.17).

**Tabla N° 1**  
**Papel de la dirección de recursos humanos en la generación de ventajas competitivas sostenibles**

Características deseables	Papel de la dirección estratégica de recursos humanos
<b>Recursos relevantes</b>	
<p>Objetivos: Los recursos y capacidades estén relacionados con algún factor clave de éxito de la industria y el negocio en que la empresa trata de lograr una ventaja competitiva.</p> <p>Que sean válidos para enfrentarse a las amenazas y oportunidades del entorno.</p>	<p><i>Reclutamiento y selección selectiva</i>, buscando las personas con la formación, experiencias, actitudes y aptitudes que el meticuloso examen de <i>evaluación de necesidades de RRHH</i> ha mostrado como fundamentales para el apoyo de los objetivos empresariales.</p> <p>Proporcionar una imagen de empresa deseable para ejercer la actividad profesional: ofreciendo planes de carrera, retribuciones competitivas e inversión en formación.</p> <p>Adecuada planificación de las necesidades de RRHH que permitan ligar objetivos de RRHH con objetivos estratégicos.</p> <p>La planificación permitirá anticiparse al futuro.</p>
<b>Apropiabilidad</b>	
<p>Objetivo: Las rentas generadas eviten quedarse en el poder del propietario de los recursos. Para ello, hay que aumentar el poder de negociación de la empresa frente al propietario de dichos recursos.</p> <p>Especificidad.</p> <p>Complejidad.</p>	<p>Formación específica de la empresa (en general) para que aumente el poder de negociación de empresa sobre el del trabajador.</p> <p>Trabajo en equipo y transmisión del conocimiento desarrollado y las habilidades adquiridas (formación de unos trabajadores a otros en los puestos de trabajo, <i>coaching</i> y <i>mentoring</i>) para la ventaja competitiva no se base en el capital humano desarrollado por un solo trabajador, ya que esto aumentaría su poder de negociación frente a la empresa en el proceso de apropiación de rentas. Esto es, desarrollar políticas de RRHH que aseguren que aunque el trabajador se fuera a otra empresa por no estar satisfecho con el reparto de rentas, sus conocimientos individuales sean ya de carácter colectivo.</p>

Fuente: Sastre, M. (2003) (pp. 22-23).

Tabla N° 1

**Papel de la dirección de recursos humanos en la generación de ventajas competitivas sostenibles**

Sostenibilidad de la ventaja competitiva	
Durabilidad:	<p><i>Formación continua y reciclaje a todos los niveles de la empresa de forma que los conocimientos y habilidades eviten ser obsoletos.</i></p> <p>En general, tanto un correcto diseño de la <i>retribución</i> como de las <i>políticas de seguridad en el trabajo</i> pueden ser instrumentos útiles para evitar rotación externa. Asimismo, habrá que diseñar sistemas que transformen el conocimiento tácito en una rutina organizativa.</p>
Objetivo: Generar el capital humano y que se aprecie en el tiempo, además que se vaya enriqueciendo y desarrollando.	
Transferibilidad:	Reclutamiento, selección, formación.
Objetivo: Las empresas de la competencia tengan dificultades (costes de transacción elevados o imposibilidad real) para captar a las personas que generan el capital humano valioso.	Trabajo en equipo, compartir conocimientos (gestión del conocimiento).
Recursos únicos o escasos.	Formación, desarrollo de carreras y planes de socialización.
Recursos y capacidades o-especializados (complementarios).	Definir y ostentar derechos de propiedad sobre RRHH.
Derechos de propiedad.	Trabajo en equipo y generación de rutinas complejas.
	Programas de formación que permitan desarrollar habilidades que no puedan ser sustituidos por las innovaciones tecnológicas, sino que puedan sacar partido de ellas.
Imitabilidad:	
Objetivo: Las empresas de la competencia impidan imitar las habilidades desarrolladas por los RRHH.	
Ambigüedad casual.	
Complejidad social.	
Sustitubilidad: el objetivo son los conocimientos y habilidades generadas eviten ser superados por las innovaciones.	

Fuente: Sastre, M. (2003) (pp. 22-23).



Brunet (2005) refuerza las teorías mencionadas del papel de la dirección de recursos humanos en la generación de ventajas competitivas sostenibles, desde el aspecto de sus características deseables y del papel de la dirección estratégica de recursos humanos, es decir, en la formación de la empresa para aumentar el poder de negociación sobre el trabajador, y que se establezcan políticas de incentivos colectivos e individuales. Como se sabe, el trabajador crece profesionalmente, por lo tanto, crecerán sus expectativas y motivaciones.

Temple (2007) comenta sobre la importancia de los recursos humanos y la relación directa con las fusiones y adquisiciones de las empresas. Es decir, cómo afectan a los trabajadores en su desenvolvimiento laboral dichos procesos, los que a futuro influyen en las estrategias corporativas.

Finalmente, muchas veces se menciona qué importancia cumplen las competencias distintivas en la dirección de recursos humanos, en el desarrollo personal y profesional del colaborador, sin embargo, pocas son las veces que se toman en cuenta, ya sea por desconocimiento total de su importancia. Al respecto el autor López (2005) afirma que “los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos” (p. 25).

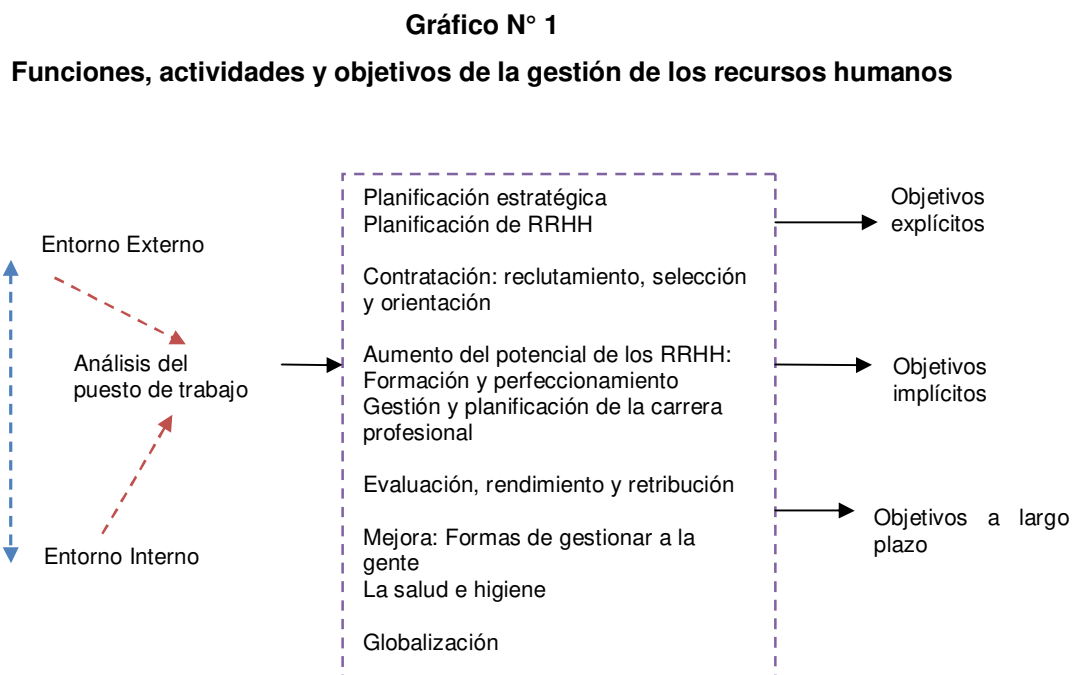
### **2.2.2 Funciones**

El tema de los recursos humanos cuenta con diversas funciones, muchas de ellas en común y otras diferentes (cultura organizacional, clima laboral, administración del personal, satisfacción, motivación, desarrollo de competencias, etc.). En conjunto, dependerá del ambiente en que se encuentren. Según Granjo (2008) menciona que las funciones son múltiples en cada institución, siendo aquellas las más comunes que puedan identificarse como bloques o subprocesos de un sistema de administración del *capital humano*, incorporación o dotación de personal, desarrollo del personal, compensaciones, prevención y manejo de la normatividad laboral y desarrollo organizacional.

Es por ello, que se recoge las teorías y aportes de Dolan (2003) quien menciona otras funciones que deben tomarse en consideración, como son:

Análisis de puestos trabajo, cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, aumento del potencial y desarrollo del individuo, evaluación de la actuación de los trabajadores, entre otros. Puesto que, las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, comportamientos y actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de los empleados con sus puestos de trabajo, haciendo un buen uso de sus capacidades y habilidades, la institución puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno (p. 3).

Acerca de la gestión de los recursos humanos, dicho autor lo grafica de la siguiente manera:



Fuente: Dolan, S. (2003). (p. 8).

### 2.2.3 Objetivos

Bohlander y Snell (2008) manifiestan:

El objetivo principal de los recursos humanos se realiza con su participación directa en la elaboración del planeamiento estratégico de la institución, y a la vez, ayudar a desarrollar nuevas y mejores prácticas del área que apoyen en el aprendizaje continuo y la transferencia de la gestión del conocimiento en los colaboradores (p. 5).

Ivancevich (2005) señala los objetivos principales de los recursos humanos a través de una aportación de la administración de recursos humanos referente a la eficacia de la organización. Considera lo siguiente:

- Contribuir para alcanzar las metas de la organización.
- Aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral.
- Dar a la organización empleados capacitados y motivados.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y auto actualización de los empleados.
- Crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable laborar en la organización. Comunicar a todos los empleados las políticas de Administración de Recursos Humanos.
- Ayudar a sostener unas políticas éticas y una conducta de responsabilidad social.
- Dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y público (p. 10).

#### **2.2.4 Recursos humanos en las bibliotecas especializadas**

Raab (2009) comparte sobre la gestión de los recursos humanos en las bibliotecas a través de un artículo especializado. En él expresa dicha gestión, según la disponibilidad de los recursos existentes en la unidad informativa, mientras el liderazgo personal deberá establecerse en dirección hacia los empleados. El autor presenta algunos enfoques de liderazgo bibliotecario bajo las perspectivas de desarrollos y oportunidades del personal.

Matus (2002) autora de diversos temas de la profesión, realizó un aporte al tema de la administración del talento humano a través de un artículo sobre las nuevas tendencias en la formación de los recursos humanos introducidos en el ámbito de las bibliotecas universitarias. Se basó en tres aspectos fundamentales: las exigencias de la comuna universitaria, los conflictos más comunes que se originan entre su personal y el de la universidad, y, principalmente, en las necesidades de formación profesional; a través de una metodología cualitativa y utilizando dos técnicas: El Método Delphi (consultado a 21 expertos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, España y Perú) y la técnica de la combinación de Grupo Triangulares y Grupo de Discusión que los desarrolló conjuntamente, con el personal biblioteca de la Universidad de Lleida.

El manifiesto de la Special Library Association (SLA) (2000), teniendo como base referencial al texto realizado en la década de los noventa, se mencionan las competencias para los profesionales de la información de una unidad de información especializada del siglo XX, son los siguientes:

- Desarrollar y manejar los servicios informativos que son convenientes, accesibles y efectivos basados en el costo, y alineados con la dirección estratégica de la organización; y, a la vez, los productos de información especializados para el uso dentro o fuera de la organización y a clientes individuales.
- Tener un conocimiento especializado del tema apropiado al trabajo de la organización o del cliente.
- Proporcionar instrucción y apoyo excelente para los usuarios de la biblioteca y los servicios informativos.
- Evaluar las necesidades, diseños, servicios y productos informativos de valor agregado para satisfacer las necesidades identificadas.
- Utilizar la tecnología de información apropiada para adquirir, organizar y diseminar información.
- Utiliza modelos comerciales y administrativos apropiados para comunicarles a la administración superior la importancia de los servicios de información.
- Evaluar los resultados del uso de la información e investigar las soluciones de los problemas relacionados al manejo de la información.
- Mejorar continuamente los servicios de información en respuesta a los cambios de las necesidades informativas.
- Ser un miembro efectivo del equipo administrativo superior y un consultor a la organización con respecto a los asuntos de información (p. 3).

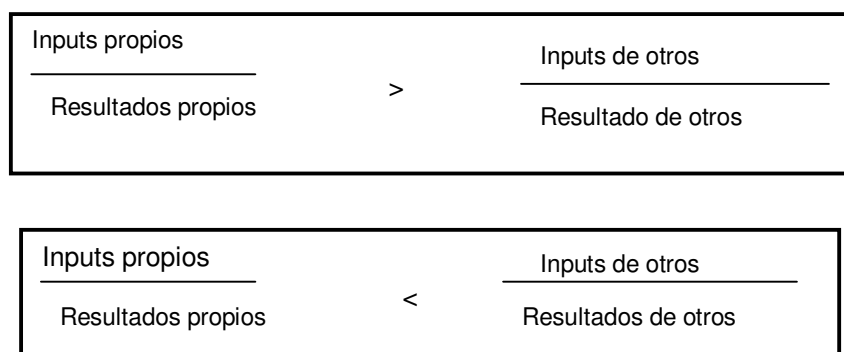
### **2.3 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se estudia en las áreas de administración y gestión desde la década de los 90. Es considerada como un conjunto de emociones diversos pero también distintos. Ambas se realizan en base a las experiencias previas, influyendo en la productividad, en el trabajo, y además, referidos al entorno cambiante del individuo.

Según la consultora internacional corporativa más importante en el mundo, en temas y estudios de recursos humanos, clima y satisfacción laboral, la Price Water House Internacional (2008) considera que la satisfacción laboral se debe desarrollar dentro de sistemas flexibles que generen conocimientos, desarrollando evaluaciones del talento del personal; y, a la vez, sea capaz de crear y mejorar las competencias laborales y profesionales.

Alfaro (199) una autora española analiza de manera concienzuda la satisfacción laboral. Expresa que “la satisfacción en el trabajo está considerada como una variable que puede tomar valores positivos y negativos, representando sus extremos como expresiones de sentimientos, de gran satisfacción y sentimientos de gran insatisfacción denominados *determinantes “a”* y *determinantes “b”*, respectivamente (ver Gráfico N° 2); enfatizando según lo que la persona considera y aporta a su trabajo (inputs), las características del trabajo que realiza, y la comparación entre inputs y resultados obtenidos. La autora se basa en base al modelo de Locke”.

**Gráfico N° 2**  
**Relación inputs-resultados**



Fuente: Alfaro, A. (1999) (p. 118).

En el ámbito de la economía, la interpretación de la satisfacción laboral está considerada por muchos trabajadores, como la actividad laboral que desempeñan y que añade una dimensión específica a sus vidas. Según Gamero (2003) señala que es generalmente entendido y está empíricamente comprobado que los individuos con trabajo se sienten mejor anímicamente que aquellos que no cuentan con él. Sin embargo, algunos individuos consideran que un trabajo enriquece sus vidas, mientras que otros perciben el estatus de trabajador como algo que empeora la calidad de su vida. Esto fue así para la mayoría de la gente en épocas pasadas y, probablemente, también lo es hoy en los países menos desarrollados (p. 39).

Asimismo, el interés por profundizar el tema de la satisfacción laboral, también se estudia desde las influencias socio demográficas, aplicando los principios básicos de la Gestión de Calidad Total, según el modelo European Foundation For Quality Management (EFQM), en razón al estudio realizado por Robles-García (2003) denominado *variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*.

### **2.3.1 Técnicas para medir la satisfacción laboral**

#### **2.3.1.1 La encuesta Modelo 12Q del Instituto Gallup**

Esta encuesta fue elaborada en el año 2006 por la Gallup Poll que es la institución más reconocida y prestigiosa de los Estados Unidos desde 1935 hasta la actualidad. Por lo tanto, es una fuente confiable de información estadística, económica y social que comparte las opiniones utilizadas y consultadas a nivel mundial, ya que responde a las preguntas que son *top of mind* con los líderes mundiales. Esta institución cuenta con más de ciento treinta oficinas en todo el mundo, Asia Central y África. Recoge opiniones públicas y actitudes sobre la situación política, social, económica, etc. y que se utiliza en los ámbitos gubernamentales, empresariales y académicos.

Un estudio realizado por la Gallup Poll, se clasificó a las cincuenta mejores empresas para trabajar en el Reino Unido, obteniendo a los diez primeros puestos: Cisco Systems, Microsoft, Capital One, Timpson, Asda, Intel, Abbott, Mead Vickers, Bacardi Martini y Morgan Stanley. Se preguntó a los encuestados el *porqué escogieron a esas empresas*. Como respuesta principal: se refirieron a las oportunidades de formación y el desarrollo profesional, siendo una de las políticas más importantes conjuntamente con el respeto a la persona y un amistoso ambiente de trabajo.

Para entonces, en el 2006, Gallup Poll utilizó la misma metodología, y a la vez, elaboró el cuestionario Modelo 12Q para aplicarlo en un estudio a las empresas medianas más productivas. Participaron todos sus colaboradores, respecto a los temas del estrés y de la satisfacción laboral en sus respectivas empresas. Es por ello, que se le denomina 12Q porque fue elaborada sólo con doce preguntas específicas para determinar la satisfacción laboral de los colaboradores, con la ventaja de ser aplicada a los diversos rubros empresariales e institucionales en dicho año. Por último, diversos expertos científicos de alto nivel están constantemente analizando los datos de Gallup, y a la vez, compartir en sus resultados con los investigadores académicos y líderes de opinión.

**Gráfico N° 3**  
**Estudio del cuestionario modelo 12 Q**



Fuente: Patrick, J. (2009).

### **2.3.1.2 Cuestionario de motivación laboral de la Stanford Research Institute**

La Stanford Research Institute (1946) ubicado en los Estados Unidos el cual realiza diversos estudios de investigación para diferentes clientes individuales y corporativos, gubernamentales, empresariales, sociales, así como también, brinda asesoramiento para la iniciación de las empresas en el mercado. Cuenta con más de sesenta años en el mercado, manteniendo sus fortalezas en el personal y el liderazgo en investigaciones, desde entonces utilizan el cuestionario de motivación para sus legados en innovaciones y en el fomento de la I+D a nivel mundial.

El cuestionario de motivación laboral denominado *Factores que me motivan*, se elaboró en el año 2000 con la finalidad de estudiar las necesidades motivacionales que impulsan a seguir trabajando en una empresa mexicana con más de tres mil trabajadores, fue aplicada ese mismo año. Cuenta con veintidós preguntas y se basan en las necesidades de la Teoría de Herzberg.

### **2.3.2 Teorías de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es la orientación afectiva de manera total que el trabajador experimenta como consecuencia del trabajo o labor propia que realiza. Se divide en tipos de actitudes positivas (satisfacción laboral) y las actitudes negativas (insatisfacción laboral).

Wrzesniewski (2001) menciona que “la satisfacción laboral se estudia en diversos intereses: diferentes perspectivas, modelos teóricos y factores del puesto que influyen en la satisfacción y comportamiento en el trabajo” (p. 190).

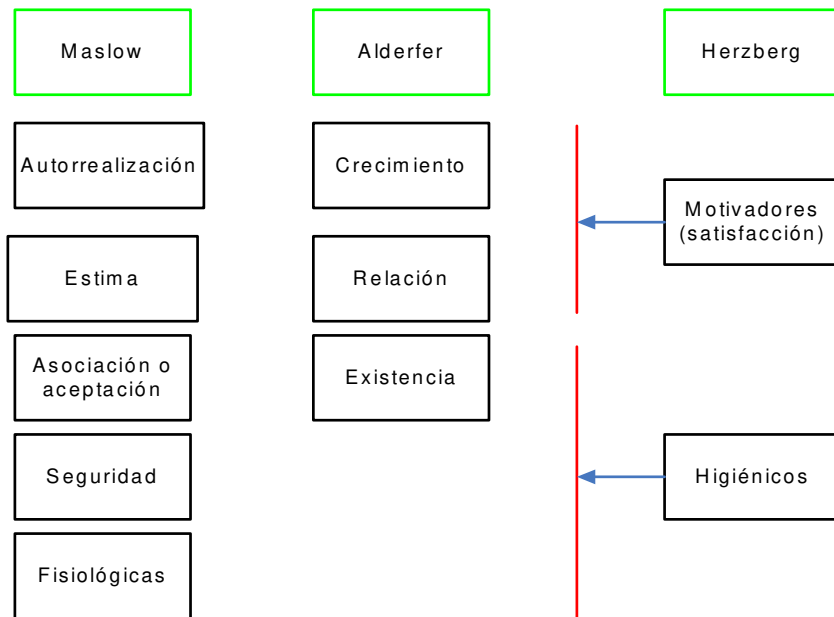
Asimismo, Koontz (2004) se enfoca según las necesidades del individuo, agrupándolas en intrínsecas y extrínsecas. Para ello, menciona lo siguiente:

- Es una actividad general que resulta cuando se cumple las expectativas: orientación interna, tratada por Maslow, Alderfer y Herzberg.
- La satisfacción está determinada por factores sociales: *orientación externa*, tratada por Weis.
- La satisfacción resulta de la congruencia *satisfacción laboral-valores*: orientación interna-externa, tratada por Lawler (p. 500).

Para efectos del presente Informe Profesional se utilizará solo la Teoría Bifactorial, teniendo ella como base referencial a la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades por Maslow, quien a su vez las clasifica en: necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación, estimación y necesidades de autorrealización.



**Gráfico N° 4**  
**Comparaciones de las teorías de la satisfacción laboral**



Elaboración propia

También, se mencionan las contribuciones de dichas teorías, a manera de síntesis, realizando una tabla de comparación entre ellas:

**Tabla N° 2**  
**Principales contribuciones de las teorías de satisfacción laboral**

Autor-título y año de la teoría	Principales contribuciones al campo de la administración y la psicología
Abraham Maslow (1954): Teoría de la jerarquía de las necesidades	<p>Interacción de la psicología a la administración empresarial.</p> <p>Psicología clínica: estudio de las necesidades del individuo.</p>
Autor-título y año de la teoría	Principales contribuciones al campo de la administración y la psicología
<p>Frederick Herzberg (1957): Teoría bifactorial</p> <p>Clayton Alderfer (1969): Teoría de ERG (existencia, relación y crecimiento-<i>growth</i>).</p>	<p>Administración de empresas: el comportamiento de los trabajadores, según las principales fuerzas motivacionales.</p> <p>Psicología industrial-organizacional: la teoría de la motivación.</p> <p>Administración: Sólo cuando el personal realiza los aportes creativos o productivos al trabajo, enfatizando las tres necesidades: existencia, relación y crecimiento.</p>
Algunos cuestionamientos	
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Se menciona el principal cuestionamiento a la teoría, pues a medida que el trabajador <i>escala o asciende</i> en la institución, las necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a aumentar.
Algunos cuestionamientos	
<p>Teoría bifactorial</p> <p>Teoría de ERG (existencia, relación y crecimiento-<i>growth</i>)</p>	<p>Se mencionan pocos cuestionamientos, siendo el principal la metodología que utiliza, ya que dependerá del sector institucional o empresarial estudiado.</p> <p>En un principio, dicha teoría es semejante a la de Maslow, diferenciándose sólo en tres (3) categorías. Como son: necesidades de existencia (según las necesidades de Maslow), necesidades de relacionarse (trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia). Por lo tanto, el cuestionamiento se enfoca al trabajador que experimenta frustración en ciertas necesidades o categorías por lo que se estaría dejando de lado las restantes que sí forman parte del conjunto de necesidades del trabajador.</p>

Elaboración propia

### 2.3.2.1 Teoría bifactorial de Herzberg

Feder (2000) en resumen menciona que Frederick Herzberg (1923-2000) fue un psicólogo especializado en las teorías administrativas y empresariales, desarrollando la *teoría bifactorial* en base a dos factores: higiénicos o de mantenimiento y motivadores. Los higiénicos (factores externos del trabajador que influyen en la satisfacción laboral) son: política de la empresa, características del mando, cultura empresarial, relaciones con los compañeros, condiciones laborales, sueldos. Los motivadores (factores internos del trabajador que influyen en la satisfacción laboral) son: reconocimiento, trabajo mismo, responsabilidad asumida y el desarrollo personal.

## 2.4 La satisfacción laboral en las bibliotecas

Ardouin, Bustos, Gayo y Jarpa (2000), comentan:

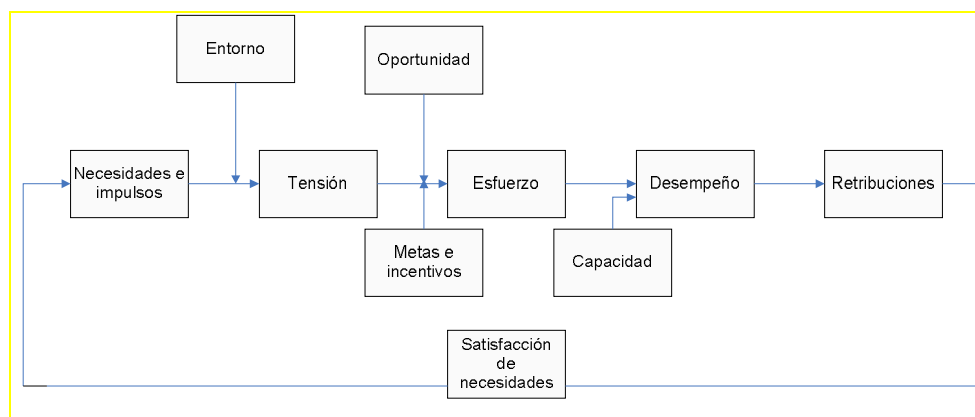
La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativos de una motivación que busca sus objetivos (p. 7).

Esta definición se considera como un ítem clave para tratar la satisfacción laboral y su importancia en las unidades de información, más aún, por ser un ente de servicios. Además, cabe enfatizar que las atenciones y labores del profesional de la información requieren de una labor intensiva y exhaustiva, afectando de manera directa el desempeño del colaborador. Por lo tanto, este tema se encuentra directamente vinculado con la motivación, entre otros. Inclusive, sobre este último tema, el autor lo define como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas organizacionales, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades individuales, distinguiéndolo tres elementos: desde el interior de la persona, desde el exterior y la elección de una estrategia de acción.

La Real Academia Española (2008) define a la motivación como la acción y efecto de motivar; *motivo* lo define como la causa o razón que mueve para algo. Para reforzar lo mencionado, según Pérez (2005) indica que “la motivación se estudia desde diversos ámbitos, en la sociología, la psicología aplicada en las organizaciones, de tal manera que la necesidad y la expectativa son la expresión de una orientación dada al individuo, con el resultado de un entorno cambiante de relaciones”.

Por otro lado, existe un proceso de la satisfacción laboral que es el común en la mayoría de los individuos, según Bartolo y Bautista (2006) utilizaron el modelo de motivación de Davis y Newstrom con la finalidad de conocer si el ambiente laboral es el adecuado para que el personal esté satisfecho, y así efectuó sus tareas y labores, propiciando el crecimiento y desarrollo de la organización. Este modelo tuvo como propósito principal analizar la variable de motivación en un departamento del área de exploración de una empresa paraestatal, ubicado en Veracruz, es decir medían la relación entre la motivación y la producción en los trabajadores, obteniendo un alto porcentaje de aceptación en las motivaciones de seguridad, siendo el dinero y el empleo en sí lo que más inclina a seguir motivados. El proceso sería el siguiente:

**Gráfico N° 5**  
**Modelo de motivación**



Fuente: Bartolo, P. & Bautista, I.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

#### **3.1 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)**

##### **3.1.1 Reseña histórica**

Mediante Ley N° 24829 del año 1988, se creó la SUNAT como institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas. Dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera. El Decreto Legislativo N°501 aprobó su Ley General de creación. Además, por Decreto Legislativo N° 639, se aprobó la reorganización de la SUNAT modificando el Decreto Supremo N° 092-EF, aprobándose también el Estatuto de la SUNAT, definiendo su estructura orgánica y sus funciones.

El Decreto Supremo 061-2002 – PCM del 12 de julio del 2002 dispuso la fusión por absorción de ADUANAS y SUNAT, actuando esta última como entidad incorporante. Actualmente, se desarrolla cada una con sus respectivas facultades. En 1991-2001 se realizó la reforma estructural de la SUNAT con la aprobación del Decreto Legislativo N° 639. Es así, que la *Base Legal de la Creación*, se da de acuerdo a Ley N° 24829, y a su Ley General de creación, el Decreto Legislativo N° 501.

Finalmente, la SUNAT tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y puede establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

### **3.1.2 Misión y visión**

La misión de la SUNAT es “contribuir al desarrollo del país mediante el crecimiento sostenido de la recaudación, facilitando el cumplimiento tributario y el comercio exterior, sobre la base de utilizar procesos simples, soluciones tecnológicas avanzadas y la participación de sus trabajadores, totalmente comprometidos, ética y profesionalmente”.

Asimismo, su visión está concentrada en ser “reconocida como una de las mejores administraciones tributarias y aduaneras del mundo por su contribución al desarrollo económico del país, por su capacidad en la generación de conciencia tributaria ante los ciudadanos, por su excelencia en la prestación de servicios y por su liderazgo en el proceso de modernización del Estado”.

### **3.1.3 Propósito y valores**

El propósito de la SUNAT es “viabilizar y optimizar los procesos de recaudación, cobranza, control fiscalización y servicios a los contribuyentes peruanos, tomando en cuenta la especialización funcional de los procesos que estarán acompañadas de programas específicos de formación y capacitación técnica de recursos humanos”.

Uno de los valores de la SUNAT es:

- El compromiso institucional que corresponde a cumplir las obligaciones laborales haciendo más de lo esperado por lograr los objetivos. Así como también, el compromiso personal supone encaminar nuestros actos para fortalecer a las personas en el plano profesional y personal.

### **3.1.4 Funciones y atribuciones**

La institución tiene a cargo un total de veintitrés responsabilidades y funciones. Sólo se mencionarán las dos (02) primeras, según el orden de relevancia:

- a) Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y otros, cuya recaudación se le encarga de acuerdo a ley.
- b) Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras.

### **3.1.5 Estructura**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria cuenta con la siguiente estructura orgánica; según el gráfico ver su organigrama (Anexo N°1) según el Artículo 16° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28.1.02.

- ALTA DIRECCIÓN
  - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
  - Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos
  - Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas
- COMITÉ DE ALTA DIRECCIÓN
- ÓRGANO DE CONTROL
  - Oficina de Control Interno

- ÓRGANOS DE APOYO

Secretaría General

Instituto de Administración Tributaria y Aduanera

- ÓRGANOS DE LÍNEA

DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA  
DE TRIBUTOS INTERNOS

Intendencias de Principales Contribuyentes Nacionales

Intendencia Regional de Lima

Intendencias Regionales (desconcentradas)

Oficinas Zonales (desconcentradas)

- DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL  
ADJUNTA DE ADUANAS

Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo

Intendencia de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera

Intendencia de Aduana Área del Callao

Intendencia de Aduana Postal del Callao

Intendencias de Aduanas (desconcentradas)

- ÓRGANOS DE SOPORTE

Intendencia Nacional de Administración

Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario

Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento

Intendencia Nacional de Recursos Humanos

Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente

Intendencia Nacional de Sistemas de Información

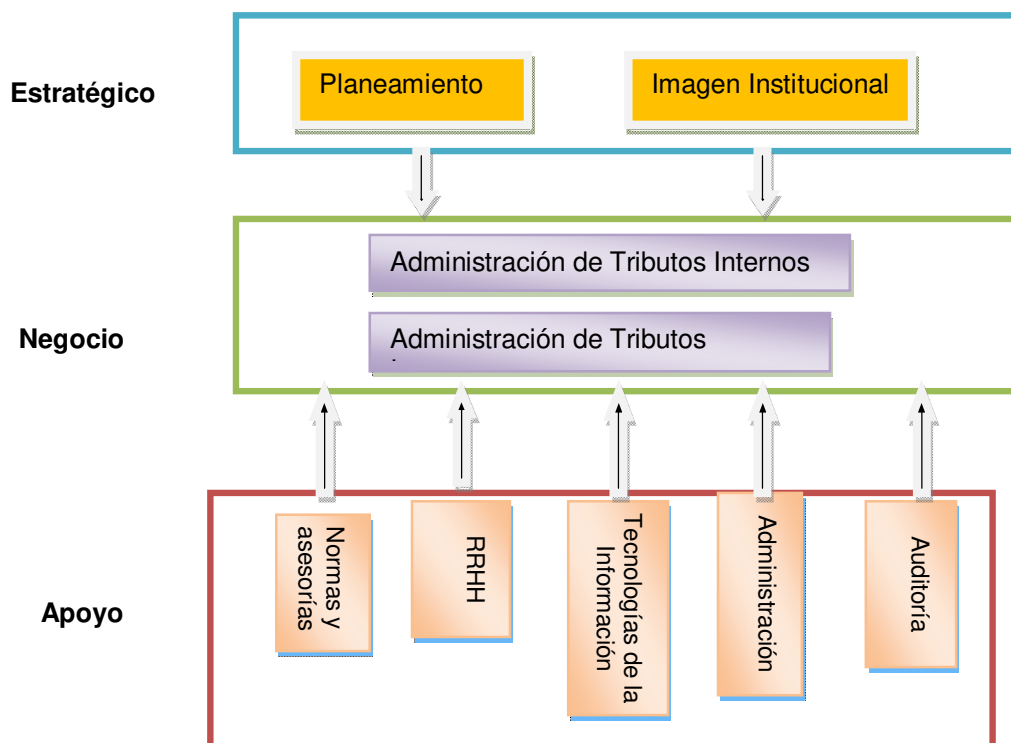
Intendencia Nacional de Técnica Aduanera

Intendencia Nacional Jurídica

Sus procesos internos se centralizan en tres niveles: estratégico, negocio y apoyo, de la siguiente manera:



**Gráfico N° 6**  
**Procesos internos y su relación con las divisiones internas de la SUNAT**

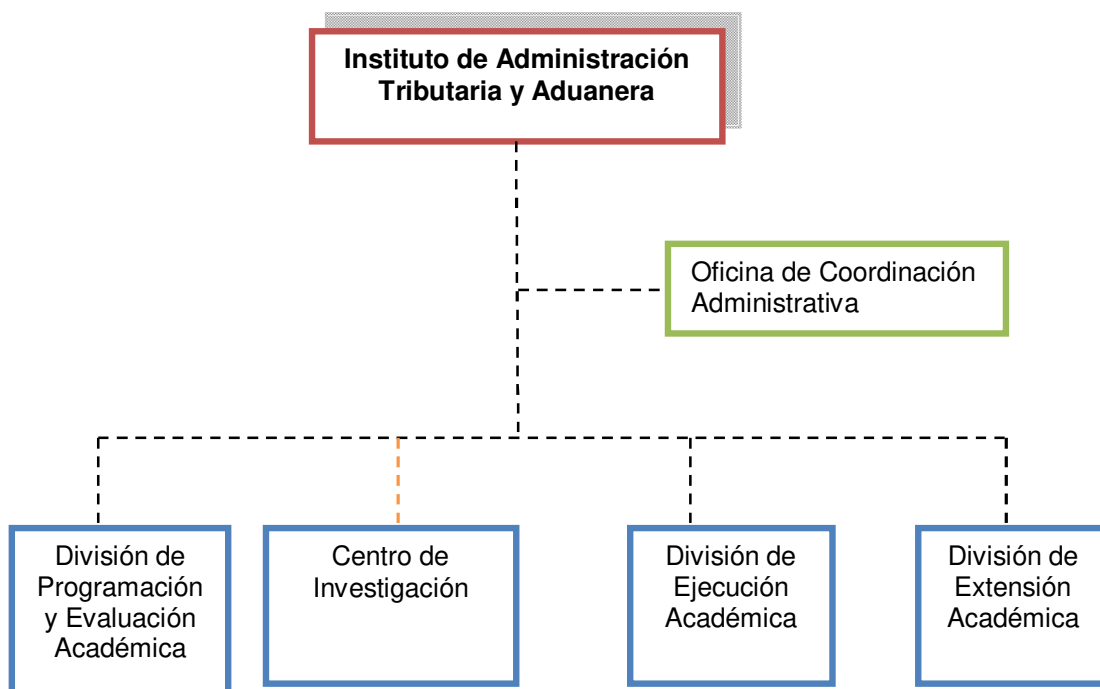


Fuente: Portal institucional <http://www.sunat.gob.pe>

La biblioteca pertenece al Instituto de Administración Tributaria y Aduanera (IATA) que es el órgano de apoyo de la Alta Dirección, y a la vez es un área clave de la organización que cuenta con cinco (05) líneas de negocio, como son: planeamiento, administración, investigación (incluye la unidad de información), capacitación interna y externa.

Sin embargo, siendo aún un área pequeña, presenta diversos procesos complejos para los niveles que tienen a cargo, aún pasando por diversas reestructuraciones organizacionales a través del tiempo.

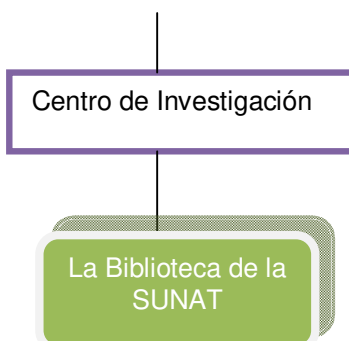
**Gráfico N° 7**  
**Organigrama interno SUNAT \***



Fuente: Portal Institucional <http://www.sunat.gob.pe>

La biblioteca de la SUNAT, funcionalmente, se encuentra de la siguiente manera:

**Gráfico N° 8**  
**Organigrama de la biblioteca**



Elaboración propia

\* Aprobado mediante la Resolución de Superintendencia N 119 – 2006/SUNAT

La función principal que tiene el IATA con la biblioteca institucional, sólo es la de gestionar los servicios bibliográficos, documentales y multimediales a través de los servicios bibliotecarios y módulos bibliográficos de las sedes institucionales.

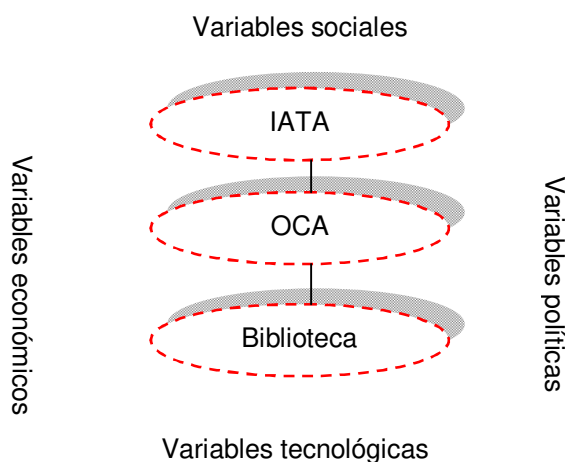
### 3.2. La biblioteca de la SUNAT

#### 3.2.1 Antecedentes

La unidad informativa pertenece a la Oficina de Coordinación Administrativa (OCA). Esta, a su vez, pertenece al Instituto de Administración Tributaria (IATA). Asimismo, se encarga de identificar, seleccionar, proponer la adquisición, procesa y difunde la información especializada a través de sus servicios. Se inicia su creación en base a las necesidades informativas de actualización y capacitación del personal, sobre las materias principales impartidas en las áreas de la institución. Desde hace más de quince años brinda información, de manera ininterrumpida, a la población laboral, aún enfrentando cambios políticos y tecnológicos.

**Gráfico N° 9**

#### **Entorno externo-directo de la biblioteca de la SUNAT**



Elaboración propia

Siendo creada en el año 1985, pues durante la década de los noventa se fusionó con Aduanas permaneciendo bajo la dependencia del IATA. Asimismo, existen dos sedes de la biblioteca que se encuentran ubicados en Wilson, Cercado de Lima y en Chuchito, La Punta.

Cada una de ellas se diferencia por el tipo de colecciones que poseen. Para Lima corresponde a la bibliografía de temas tributarios y jurídicos, mientras que la de Chucuito corresponde a comercio exterior.

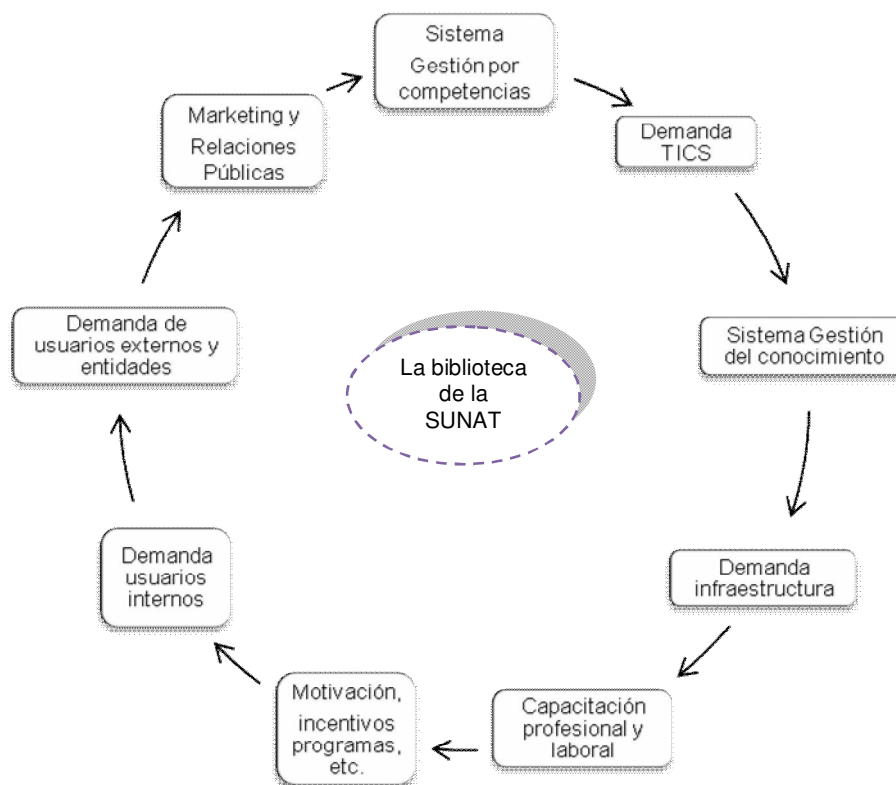
Los usuarios potenciales de ambas sedes son los colaboradores de la institución que están conformados por:

- Los directivos,
- El personal profesional que integra las áreas:
  - Operativas
  - De Apoyo y Soporte
- Los profesionales y analistas contratados.
- Secretarias, técnicos y otros empleados

### **3.2.2 Finalidad**

La biblioteca de la SUNAT tiene como objetivo ofrecer un eficiente y efectivo servicio de información bibliográfica a través de un registro electrónico

**Gráfico N° 10**  
**Nuevo modelo de gestión de la biblioteca**



Elaboración propia

### 3.2.3 Colección

Con respecto a la colección bibliográfica que ésta cada vez aumenta por la demanda presentada, según las exigencias de los conocimientos especializados de los usuarios.

Actualmente, existen alrededor de 6 000 títulos entre libros, revistas y documentos. Comprenden temas especializados respecto a las áreas jurídicas, tributarias, comercio exterior, derecho tributario, administración tributaria, política tributaria, política fiscal nacional e internacional y temas complementarios como contabilidad, derecho en general, economía, estadística, administración y afines. Referente a las publicaciones periódicas,

se mantiene con 215 títulos nacionales, la gran mayoría son de administración, negocio internacional y jurídico.

### 3.2.4 Servicios

Los usuarios cuentan con la posibilidad de realizar búsquedas de información de las colecciones bibliográficas, a través del *catálogo en línea*; que a su vez, está contenida en la base de datos *Winisis*, denominada *Base Biblio* y que contiene 10 000 referencias bibliográficas de libros, documentos de investigación, etc.

En ambas sedes se cuenta casi con los mismos servicios, a diferencia de la atención a usuarios externos y del servicio de la videoteca que sólo se brindan en la sede de Chucuito. Los demás servicios son:

- **Sala de lectura:** Brinda los espacios físicos para la revisión de la información consultada. Ambas sedes cuentan con un espacio apropiado.
- **Sala de referencia:** A cargo del mismo bibliotecólogo, quien orienta las búsquedas informativas del usuario.
- **Catálogo en línea:** Disponible en la intranet de la institución, con la finalidad de ofrecer las diversas fuentes de información y temas de interés para los usuarios.
- **Préstamo de las colecciones bibliográficas a domicilio:** Servicio dirigido solo al usuario interno (personal de la institución) por un tiempo determinado.
- **Servicio de préstamos bibliográficos a distancia:** Se realiza a través de los *módulos bibliográficos* que son pequeñas bibliotecas implementadas en las Intendencias Regionales y Oficinas Zonales a nivel nacional, cuya finalidad es de apoyar las labores bibliotecarias y facilitar el acceso de la información.

- **Diseminación Selectiva de la Información:** Servicio exclusivo a los usuarios internos que requieran profundizar o especializarse en algún tema de interés de manera periódica.
- **Reproducción de las Normas Legales:** Es el servicio de fotocopias de las Normas actuales o de interés para el usuario.

### 3.2.5 Procesamiento técnico

Se trabaja, desde un inicio, con un sistema de clasificación y notación propia creado por el personal de procesos técnicos de la biblioteca, en base a los temas que se utilizan siendo después registrados en la base de datos Winisis. En la actualidad, se cuenta con un total de 14 000 registros en dicha base, de la cual se exporta dicha información al *catálogo en línea* que es solicitado de manera interna vía intranet.

### 3.2.6 El personal de la biblioteca de la SUNAT

Actualmente, la biblioteca cuenta con los siguientes profesionales y cada uno de ellos con sus respectivos cargos:

**Tabla N° 3**  
**Personal de la biblioteca de la SUNAT-2009**

Personal/Colaboradores	Cantidad	Profesión
Jefe (s)	2	Abogado (a) Ingeniero Económico (a)
Encargado (s)	3	Abogado (a) Bibliotecólogo (a) Bibliotecario (a)
Asistente	1	Bibliotecólogo (a)
Auxiliar	1	Sociólogo (a)

Elaboración propia

### **3.3 Satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT**

Por ser una organización de servicios, será esencialmente relevante que el conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción de los colaboradores se constituya como el factor importante para el equilibrio interno organizacional de la biblioteca. Se puede intentar explicar la poca iniciativa y participación de los trabajadores, pues cuentan con más de quince años de labor, y con el recuerdo de la dura política del personal, implementada a partir de la *reforma*, lo cual limitó su capacidad de expresión y generó desconfianza frente a las acciones de la jefatura. En consecuencia, se percibe un sentimiento de conformismo por las actividades rutinarias a consecuencia de las jerarquías y gestiones burocráticas que imparten las entidades estatales. Naturalmente, se manifiesta una insatisfacción, y a la vez, desmotivación en estos aspectos.

#### **3.3.1 Diagnóstico situacional de la satisfacción laboral del personal de la SUNAT**

Para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca, se utilizan las herramientas esenciales como la Matriz FODA, MEFI y MEFE.

##### **a) Matriz FODA**

Para la elaboración de la Matriz FODA, se ha recurrido a fuentes secundarias de datos, por ejemplo: antecedentes de la institución y de la biblioteca, reuniones e informes previos. Estas proporcionan la información necesaria para la implantación de acciones, y la generación de nuevos y mejores proyectos. La finalidad es encontrar si se está logrando una ventaja competitiva a través de las fortalezas, determinan cuáles son las mejores oportunidades que se tiene, qué es lo que impide que se logren o desarrollen los objetivos y cuáles son las amenazas que se deben enfrentar al entorno externo. Por lo tanto, es muy importante que las debilidades se conviertan en oportunidades en un tiempo determinado.



**Tabla N° 4**  
**Matriz FODA del personal de la biblioteca de la SUNAT**

Factores internos FORTALEZAS	Factores externos OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal profesional capacitado en los temas técnicos, por lo mismo de los años de permanencia en la institución.</li> <li>• Imagen de la institución posicionada que beneficia la trayectoria del personal.</li> <li>• Valores morales fortalecidos: honestidad.</li> <li>• Actitud de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfabetización informacional y digital para estudiar las competencias laborales básicas.</li> <li>• Realizar proyectos del Gestión del Conocimiento que implica básicamente el desarrollo de gestión de recursos humanos, de innovación, de cambio y de organización del trabajo.</li> <li>• Aprovechar el desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad, impulsada por áreas diversas de la institución para detectar los procesos lentos, repetitivos o algunos obstáculos, en las actividades laborales, por lo mismo de evitar actividades desmotivadoras.</li> <li>• El prestigio nacional e internacional de la institución, conlleva a involucrarse de manera competitiva con las demás bibliotecas.</li> <li>• Trabajo creativo y analítico profesional.</li> </ul>

Elaboración propia

Factores internos DEBILIDADES	Factores externos AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiestos de diversas conductas sobre la insatisfacción: autorrealización, desmotivación y elevar la autoestima.</li> <li>• Manifiesto de baja capacidad en las tareas laborales.</li> <li>• Falta de dirección y liderazgo del personal.</li> <li>• Ausencia de comunicación y coordinación directamente con la jefatura.</li> <li>• Presencia de dificultades en el clima laboral.</li> <li>• Ausencia de gestión en establecer protocolos con otras áreas de la institución.</li> <li>• Desactualización en cuanto a conocimientos sobre el uso y la gestión de las tecnologías de la información en diversas actividades.</li> <li>• Trabajo rutinario.</li> <li>• Rechazo al cambio.</li> <li>• Falta de desarrollo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Demora en toma de decisiones.</li> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> <li>• Falta de autocrítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia del desarrollo de diversos proyectos y programas de servicios especializados, y además de colaboración del tema cultural que es de interés común del personal.</li> <li>• Bajos presupuestos destinados para las mejoras involucradas directamente al personal.</li> <li>• Decisiones políticas que determinan el desenvolvimiento y la actitud del personal en cuanto al compromiso laboral.</li> <li>• Necesidad de establecer planes de capacitación laboral.</li> <li>• Creación de nueva sede central de la biblioteca, demandando ingreso de personal.</li> <li>• Insertar nuevos cimientos estatales, en base a la gestión de recursos humanos, a propósito de la participación del organismo SERVIR.</li> <li>• Intervención del sistema político en toma de decisiones técnicas.</li> <li>• Deficiente retroalimentación.</li> <li>• Falta de estructura organizacional.</li> <li>• Falta de unificación de criterios.</li> <li>• Falta de oportunidad de implementación de procedimientos.</li> </ul>

Elaboración propia

A través de esta herramienta, se han construido las propuestas que permitirán reorientar el rumbo, identificando la situación actual y la predisposición de respuesta de la institución y de la jefatura. Como ya se obtuvieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pasará a construir cuáles son las interrelaciones que existen entre cada uno de estos elementos pero aún así, se necesitará realizar una atención especial para determinar cómo afecta cada uno de ellos en la misión y visión de la biblioteca.

Se observa que las amenazas superan a las debilidades, colocando al personal de la biblioteca en una acción preventiva para reducirlas. Para ello, se plantearán alternativas que consideren al capital humano, se generará una ventaja competitiva, se redireccionará el papel de la dirección de recursos humanos, se sistematizará el conocimiento y se elaborará el enfoque estratégico de la biblioteca.

De los resultados que se obtengan de la aplicación de la Matriz de Estrategias, se deberán caracterizar como defensivas (confrontar las amenazas), ofensivas (efectuar y aumentar los objetivos), supervivencia (superar las amenazas cuando no se tiene las fortalezas oportunas) y la de orientación (cuando se exponen las oportunidades que se pudieran explotar pero no se cuenta con el conocimiento profesional y técnico).

**Tabla N° 5**

**Matriz de estrategias del personal de la biblioteca de la SUNAT**

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><b>ESTRATEGIAS (FO) (Max-Max)</b></p> <p>Formular programas de actualización profesional al personal que permita desarrollar las competencias laborales necesarias en las actividades y planes laborales de la biblioteca, aprovechando al máximo las nuevas tendencias informativas, y la vez, la creación del nuevo enfoque de gestión de la biblioteca, con énfasis en fomentar el trabajo en equipo, creativo y analítico, con la participación de todo el personal y la jefatura.</p> <p>Analizar y aprovechar las nuevas tendencias de las bibliotecas y consolidarlo en el desarrollo profesional.</p> <p>Reforzar apoyo y participación de la institución en el desarrollo de la biblioteca.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO) (Mini-Max)</b></p> <p>Analizar la alternativa de insertar a nuevos colaboradores con el perfil profesional competente, y que cuente con características actuales laborales.</p> <p>Diseñar los cursos o talleres de actualización del personal (profesional y personal) incrementando las participaciones del personal y de la jefatura, lo cual disminuirá el clima laboral tenso y las consecuencias negativas que ocasiona.</p> <p>Elaborar y utilizar mecanismos que permitan elevar la eficiencia y eficacia del personal, con énfasis en la flexibilidad al cambio, y que por lo menos se cumpla un promedio estándar constantemente.</p> <p>Evaluar la calidad de servicio que se le ofrece al usuario, el grado de satisfacción y las carencias, mediante encuestas y estadísticas.</p>
	<p><b>ESTRATEGIAS (FA) (Maxi-Mini)</b></p> <p>Optimizar las instalaciones de la nueva sede central de la biblioteca, aperturando los nuevos servicios al usuario interno y externo para beneficio del fortalecimiento de la imagen institucional.</p> <p>Consolidar, fortalecer y estructurar los proyectos diversos a través de un análisis exhaustivo de las capacidades de la biblioteca.</p> <p>Fomentar la capacitación del colaborador, mejorando los servicios bibliotecarios, y a la vez proponer un sistema de reconocimiento laboral propiamente de manera permanente.</p> <p>Optimizar la participación de las nuevas políticas de recursos humanos, delimitando la estructura organizacional de la biblioteca.</p> <p>Incrementar el presupuesto para el desarrollo de los programas profesionales, y a la vez, implementar procedimientos tecnológicos.</p> <p>Optimizar las instalaciones de la nueva sede central de la biblioteca.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA) (Mini-Mini)</b></p> <p>Fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo personal con énfasis en las conductas o actitudes que presentan mayor atención.</p> <p>Diseñar y promover proyectos personales para elevar el desempeño individual.</p> <p>Elaborar un modelo de sistemas de capacitación y de evaluación de 360°. Asimismo, promover la incorporación de nuevos esquemas de programas especiales: coaching.</p> <p>Proponer técnicas de sugerencias para superar una delegación de funciones y toma de decisiones y que a la vez impulse la competencia abierta en el personal de la biblioteca.</p> <p>Elaborar el planeamiento estratégico de la biblioteca.</p>

Elaboración propia

**b) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

En el primer paso se elaboró la Matriz FODA, el siguiente paso correspondió a la evaluación de la situación interna del personal de la biblioteca, a través de la Matriz MEFI. Para su elaboración, se basó solo en el listado de sus fortalezas y debilidades, diferenciándose los valores de las calificaciones. Las puntuaciones a las valoraciones y calificaciones, están determinadas y establecidas en el marco de la administración generalmente.

Es así que, se le asignó un valor entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), siendo el valor otorgado a cada ítem que menciona su relevancia e importancia; y a la vez, el total de la sumatoria de todos los valores deberán ser de 1.0.

Las calificaciones a las debilidades y fortalezas son: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortalezas menor (3) y fortaleza mayor (4). Se efectuó la multiplicación del valor de cada ítem para su calificación correspondiente, y el cual se determinó la calificación ponderada de cada ítem. Asimismo, se sumó las calificaciones ponderadas de cada ítem, determinándose el total ponderado del personal de la biblioteca.

La información que se menciona, se obtuvo de las reuniones previas con la jefatura de la biblioteca; inclusive, los ítems mencionados y los valores asignados a cada uno de ellos, son el común de lo acordado conjuntamente; listando a las debilidades y fortalezas que fueron incrementándose con el tiempo.

**Tabla N° 6**  
**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del personal de la biblioteca de la SUNAT**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Personal profesional capacitado	0,02	4	<b>0,08</b>
Imagen de la institución posicionada	0,02	4	<b>0,08</b>
Valores morales fortalecidos	0,1	4	<b>0,4</b>
Actitud de servicio	0,02	3	<b>0,06</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Mayor atención por parte de la jefatura en cuanto a la autorrealización del personal	0,1	1	<b>0,1</b>
Atención en la baja de productividad de las tareas laborales	0,02	1	<b>0,02</b>
Ausencia de liderazgo del personal	0,1	1	<b>0,1</b>
Ausencia de comunicación	0,1	1	<b>0,1</b>
Clima laboral tenso	0,1	1	<b>0,1</b>
Ausencia de establecer protocolos con otras de la institución	0,04	1	<b>0,04</b>
Poco interés en el uso y aplicación de las TICS	0,1	1	<b>0,1</b>
Trabajo rutinario	0,02	1	<b>0,02</b>
Rechazo al cambio	0,1	1	<b>0,1</b>
Ausencia de relaciones interpersonales	0,02	1	<b>0,02</b>
Demora en toma de decisiones	0,02	1	<b>0,02</b>
Ausencia de trabajo en equipo	0,1	1	<b>0,1</b>
Falta de autocrítica	0,02	1	<b>0,02</b>
<b>PUNTAJE</b>	<b>1</b>		<b>1,46</b>

Elaboración propia

Finalmente, se observa que la puntuación fue de 1,46; lo que indica que el personal cuenta con más debilidades que fortalezas. Este será de gran desventaja para la organización. Por lo tanto, el personal se deberá sobreponer y convertir las debilidades en fortalezas.

### **c) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

El siguiente paso fue la aplicación de la Matriz MEFE porque determinó, a manera general, la posible posición estratégica externa del personal, listando las oportunidades y amenazas del entorno externo directo. Cabe recordar que estas calificaciones se encuentran establecidas y determinadas según el marco conceptual de los temas de la administración.

El procedimiento a las valoraciones y calificaciones fue la misma que el matriz MEFI. Las calificaciones a las amenazas y oportunidades son: amenaza mayor (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3), oportunidad mayor (4).

Aparte de ello, la información que se menciona, los ítems, se obtuvieron de las reuniones previas con la jefatura y el personal de la biblioteca, acordando las calificaciones respectivas.

Finalmente, se efectuó la multiplicación del valor de cada ítem para su calificación correspondiente, el cual se determinó la calificación ponderada de cada ítem; a la vez, se sumó las calificaciones ponderadas de cada ítem, determinándose el total ponderado del personal de la biblioteca.

**Tabla N° 7**  
**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del personal de la biblioteca de la SUNAT**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Alfabetización informacional para el desarrollo de competencias laborales.	0,1	4	<b>0,4</b>
Desarrollo de la gestión del conocimiento.	0,1	4	<b>0,4</b>
Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad para evitar tareas laborales desmotivadoras.	0,07	4	<b>0,28</b>
Prestigio e imagen institucional para la ventaja competitiva y posicionamiento con las demás bibliotecas.	0,05	3	<b>0,15</b>
Trabajo creativo y analítico.	0,02	4	<b>0,08</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Ausencia del desarrollo de diversos proyectos de interés común del personal.	0,06	2	<b>0,12</b>
Bajos presupuestos.	0,05	1	<b>0,05</b>
Decisiones políticas en base a la burocracia estatal.	0,1	2	<b>0,2</b>
Necesidad de establecer planes de capacitación.	0,1	1	<b>0,1</b>
Creación de nueva sede central de la biblioteca.	0,05	1	<b>0,05</b>
Insertación de nuevas políticas de recursos humanos, según las reformas de las instituciones estatales.	0,05	1	<b>0,05</b>
Intervención del sistema político en toma de decisiones técnicas.	0,05	2	<b>0,1</b>
Deficiente retroalimentación.	0,05	1	<b>0,05</b>
Ausencia de la estructura organizacional de la biblioteca.	0,05	2	<b>0,1</b>
Falta de unificación de criterios.	0,05	1	<b>0,05</b>
Falta de oportunidad de implementación de procedimientos.	0,05	1	<b>0,05</b>
<b>PUNTAJE</b>	<b>1</b>		<b>2,23</b>

Elaboración propia



Lo que se observa es una puntuación 2,23 lo cual indica que el personal cuenta con más oportunidades para disminuir y enfrentar sus amenazas. Por lo tanto, influirán en su entorno externo para luego enfocarse en las oportunidades.

#### **d) Aplicación del Cuestionario Modelo 12Q**

Para la evaluación del nivel de la satisfacción laboral se escogió el cuestionario realizado por el Instituto Gallup de Estados Unidos, denominado Modelo 12Q, que fue aplicado en el 2006 en un estudio llamado *A Holistic Approach to Managing Work and Life Stress*, de Patrick J. Psaila y Katie Birch, el mismo que contiene doce preguntas basadas en cuatro factores: psicológico, emocional, cognitivo y espiritual. Dichas preguntas se basan en las afirmaciones que califican los objetivos de actitud que se están midiendo, expresando las relaciones lógicas. Por lo que se recomienda que las preguntas no excedan de veinte palabras (Anexo N° 2).

Finalmente, para la evaluación de la motivación se utilizó el cuestionario del Stanford Research Institute (Anexo N° 3) denominado *Factores que me motivan* que contiene veintidós preguntas, siendo tomado como un factor complementario a la encuesta de la satisfacción. Al respecto, los colaboradores de la biblioteca marcaron sólo los factores que les parecieron más importantes.

Ambas encuestas fueron resueltas de manera anónima durante dos semanas en el mes de julio del presente año.

### 3.3.2 Análisis de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT

Como se ha venido exponiendo a lo largo de este capítulo, el cuestionario Modelo 12Q se basa en los cuatro aspectos dominantes del individuo: psicológico, emocional, cognitivo y espiritual. Este cuestionario se escogió porque se ajusta a los aspectos que se desean conocer del personal, y a la vez, está dirigido en todo momento a recoger sus opiniones y actitudes. Asimismo, se procuró que las preguntas sean claras y referidas a los aspectos motivacionales que demande la satisfacción. El cuestionario se aplicó según las necesidades de los ocho trabajadores de la biblioteca de la SUNAT: autodesarrollo, reconocimiento, logros, estima y seguridad e higiene. A la vez, está compuesto por doce preguntas, con las alternativas de interpretaciones utilizando los *elementos y escala de tipo Likert*, la cual es una escala amplia y psicométrica utilizada en medir las afirmaciones o juicios de los encuestados ante ciertos ítems. Funciona de la siguiente manera:

- Totalmente en desacuerdo = Muy insatisfecho = nivel de respuesta 1
- En desacuerdo = Insatisfecho = nivel de respuesta 2
- Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo = Ni satisfecho / Ni insatisfecho = nivel de respuesta 3
- De acuerdo = Satisfecho = nivel de respuesta 4
- Totalmente de acuerdo = Muy satisfecho = nivel de respuesta 5

Una vez definido el tipo de escala para el estudio de investigación, se tomarán los siguientes criterios: las preguntas evitan exceder las veinte palabras consideradas como *afirmaciones positivas* (califica favorablemente al objeto de actitud) aún, cuando los encuestados estén de acuerdo con la afirmación, su actitud será más favorable, pues, las direcciones de las afirmaciones pueden ser *favorables o positivas y desfavorables o negativas*. De allí, se procederá a construir la escala de Likert, utilizando el programa Excel para obtener el promedio de la escala que se obtiene de la fórmula  $PT/NT$ , donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de

afirmaciones. Una vez obtenidos los datos, se realizarán las interpretaciones de los resultados de las encuestas aplicadas, manifestando las siguientes escalas:

En la siguiente tabla, se muestran los porcentajes del nivel de aceptación por cada pregunta, utilizando frases representativas para cada una de ellas, ya que las interrogantes originales se encuentran en el Anexo N° 4.

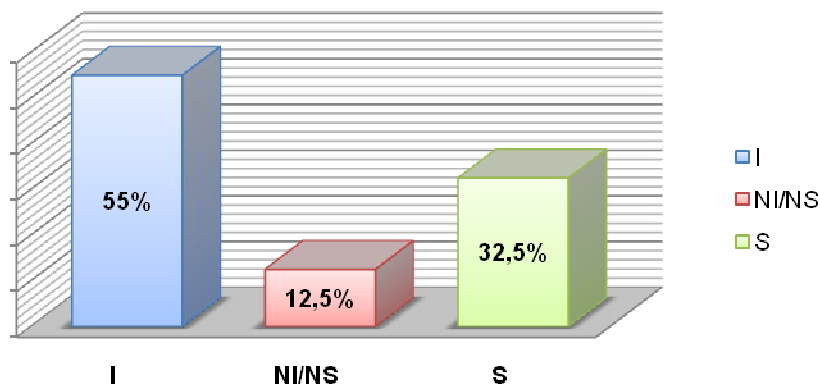
**Tabla N° 8**  
**Porcentaje de aceptación de la satisfacción: encuesta Modelo 12Q**

		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni Insatisfecho/ Ni Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
<b>A.</b>	Expectativa referente al trabajo.	25,0	30,0	12,5	12,5	<b>20,0</b>
<b>B.</b>	Recursos y equipos para hacer mi trabajo.	30,0	25,0	15,0	16,0	<b>14,0</b>
<b>C.</b>	Oportunidad de realizar labores de su agrado.	10,0	40,0	15,0	10,0	<b>25,0</b>
<b>D.</b>	Reconocimiento laboral.	35,0	30,0	0,0	10,0	<b>25,0</b>
<b>E.</b>	Capacitación para promover el desarrollo profesional.	30,0	25,0	13,5	11,5	<b>20,0</b>
<b>F.</b>	Solidaridad con los compañeros en su desarrollo profesional.	38,0	15,0	15,0	12,0	<b>20,0</b>
<b>G.</b>	Incentivan ideas, opiniones y sugerencias.	25,0	25,0	15,0	10,0	<b>25,0</b>
<b>H.</b>	Herramientas de gestión institucional.	50,0	15,0	0,0	14,5	<b>20,5</b>
<b>I.</b>	Emprender un espíritu colaborador para la ejecución de un trabajo de calidad.	25,0	25,0	12,5	12,5	<b>25,0</b>
<b>J.</b>	Actividades de confraternidad.	25,0	35,0	0,0	15,0	<b>25,0</b>
<b>K.</b>	Comunicación entre compañeros.	35,0	30,0	0,0	10,0	<b>25,0</b>
<b>LL.</b>	Beneficios y oportunidades de crecimiento laboral.	35,0	12,5	12,5	12,5	<b>27,5</b>

Elaboración propia

## A1 Expectativa referente al trabajo

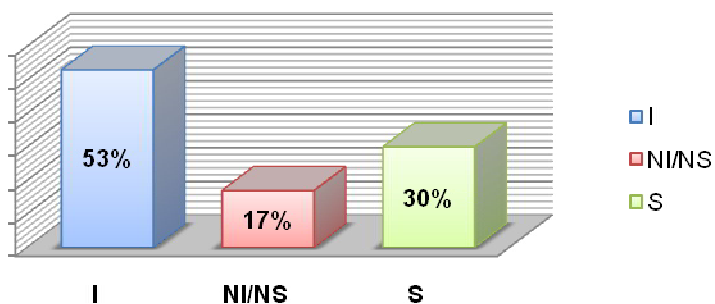
**Gráfico N° 11**  
**Nivel de satisfacción de la expectativa referente el trabajo**



Del análisis de los datos, se desprende que, más de la mitad de los encuestados (55%) se encuentran *insatisfechos* en sus expectativas laborales, mientras un poco más de la tercera parte (32,5%) están *satisfechos* con las labores que a diario realizan. Sólo el 12,5% se consideran en el nivel *ni insatisfecho/ni satisfecho*. Estos datos se explican debido a que los colaboradores experimentan la ausencia de planes y objetivos dentro de las gestiones y políticas a nivel institucional.

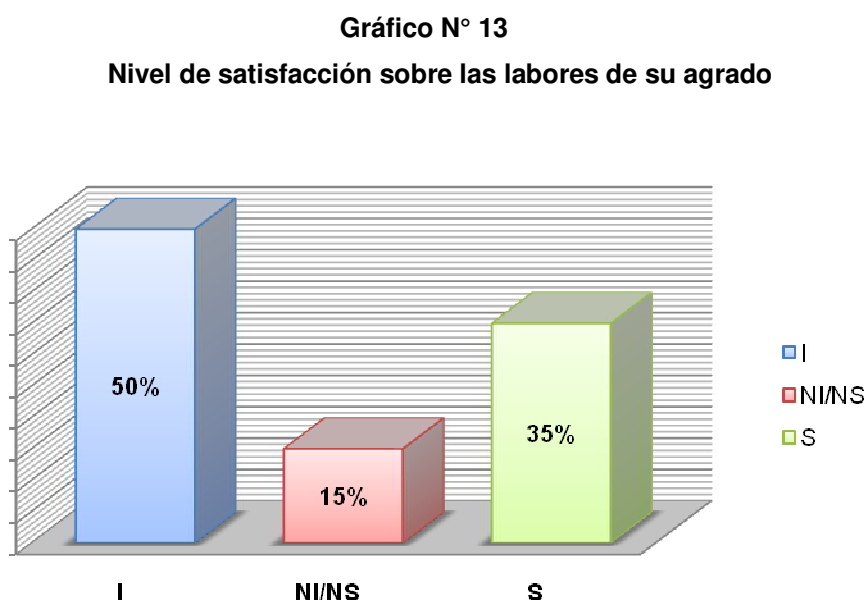
## B1 Recursos y equipos para realizar su trabajo

**Gráfico N° 12**  
**Nivel de satisfacción de los recursos y equipos para realizar el trabajo**



El anterior gráfico nos muestra que, los niveles *insatisfechos* corresponden a la mitad de los encuestados (50%) respecto a que si tienen los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo. Asimismo, más de la tercera parte (35%) se encuentran *satisfechos*. Por el contrario, sólo el 15% están *ni insatisfecho/ni satisfecho* pertenece. Se deduce, a la poca disponibilidad de los materiales, por lo que se realiza de manera escasa y poco rotativa, bajo el pretexto del *ahorro administrativo*; siendo aquellos de mayor demanda los de oficina y tecnológico.

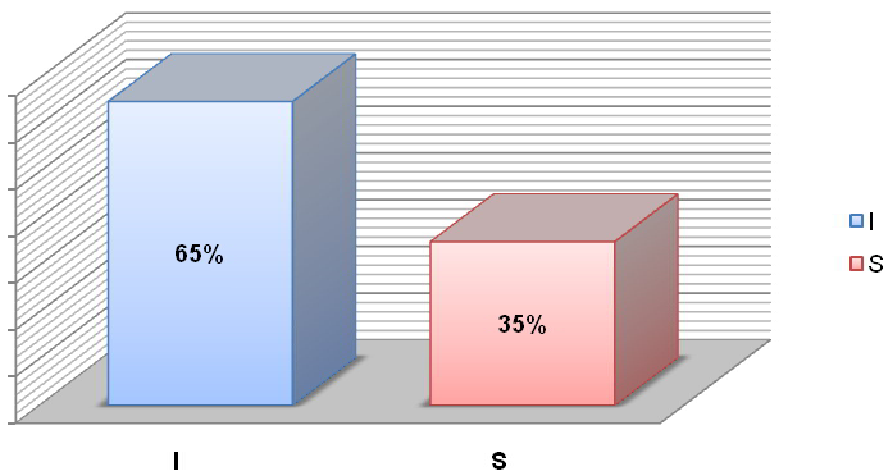
### C1 Oportunidad de realizar labores de su agrado



Respecto a la oportunidad de realizar diariamente lo que *mejor sabe realizar el colaborador*, se manifiesta que, más de la tercera parte (35%) de los encuestados se encuentran *satisfechos* y el 50% están *insatisfechos*. A la vez, sólo el 15% se encuentran *ni insatisfechos/ni satisfechos*. Dichas cifras se deben a la ausencia de un plan de desarrollo laboral, más aún por el área de Recursos Humanos, al no considerar al personal de la biblioteca dentro de los planes de crecimiento profesional.

## D1 Reconocimiento laboral

**Gráfico N° 14**  
**Nivel de reconocimiento por un buen trabajo**

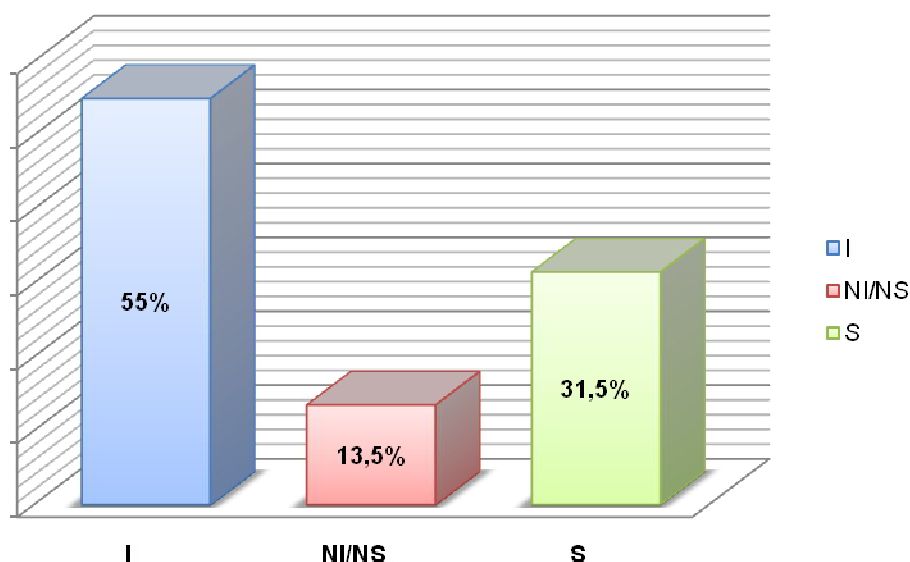


Con respecto al reconocimiento y logros del colaborador en las últimas semanas por un buen trabajo, nos muestra que el 35% de los encuestados se encuentran *satisfechos* y el 65% están *insatisfechos*, referente a si los últimos tiempos han recibido alguna felicitación, también por parte de sus superiores.

Dicha percepción se debe a la ausencia de planes y sistemas de reconocimiento-logros hacia el colaborador, falta de coordinaciones laborales, falta de unificación de criterios, poca comunicación formal y directa, actividades recargadas de la jefatura que postergan las atenciones a las actividades de cada colaborador y la ausencia de una evaluación individual y grupal de manera periódica.

## E1 Capacitación hacia el desarrollo profesional.

**Gráfico N° 15**  
**Nivel de satisfacción sobre el desarrollo profesional**

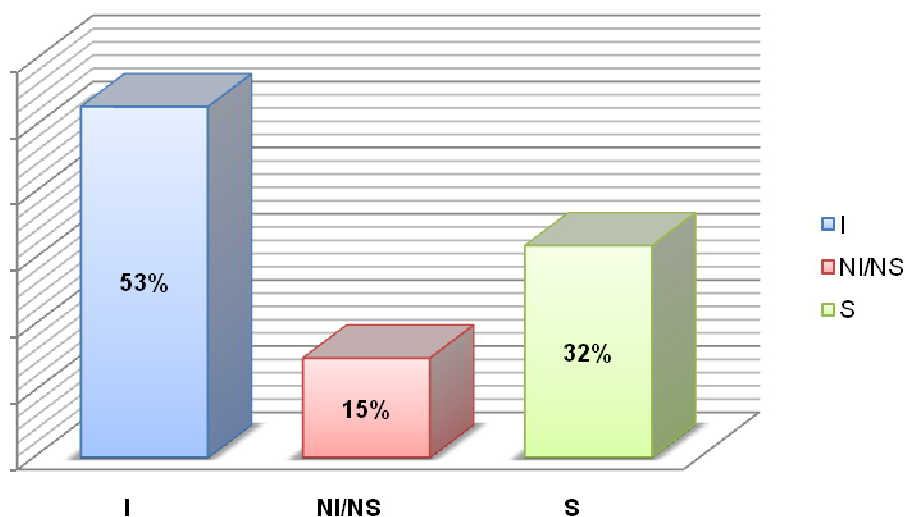


El porcentaje de satisfacción referente a la autorrealización y el reconocimiento, se encuentra representado en el anterior gráfico, siendo la tercera parte de los encuestados (31,5%) se encuentran *satisfechos* y que más de la mitad (55%) están *insatisfechos*. Sólo el 13,5% representan a *ni insatisfechos/ ni satisfechos*.

Estas cifras se deben a los siguientes factores: la ausencia de: comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, la confianza, la falta de compañerismo, los programas de capacitación, los talleres, las reuniones o actividades, las diferencias de edades entre los colaboradores (incluidos los diversos perfiles profesionales ).

## F1 Solidaridad con los compañeros en su desarrollo profesional

**Gráfico N° 16**  
**Nivel de satisfacción sobre el compañerismo**



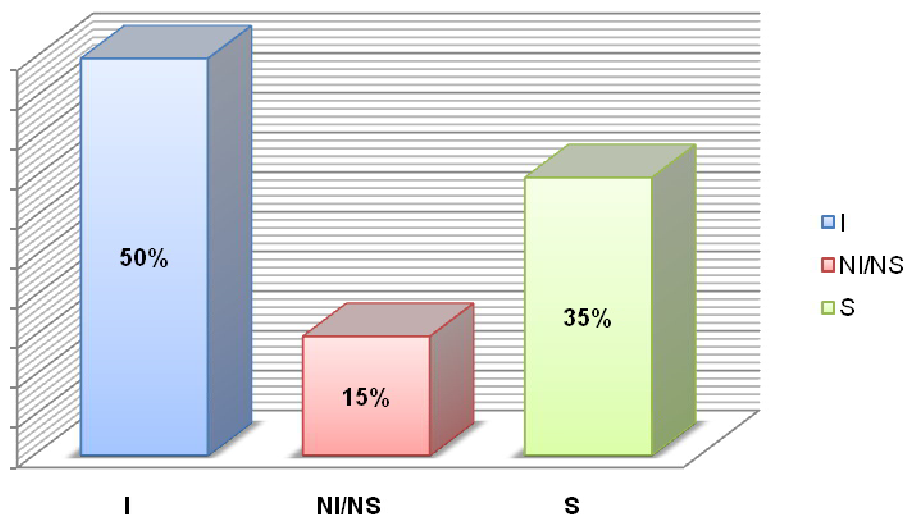
En cuanto al desarrollo profesional y personal, por parte de los colaboradores de la biblioteca, según el gráfico anterior, más de la tercera parte (32%) se encuentran *satisfechos* y más de la mitad de los encuestados (53%) están *insatisfechos*. Asimismo, el 15% se encuentran *ni satisfechos/ni satisfechos*.

Por lo que, estas percepciones se deben a los desconocimientos de las expectativas individuales de los colaboradores, las pocas comunicaciones entre sus pares y compañeros, las incertidumbres en los cambios de la jefatura y las ausencias de los programas de medición para el desempeño laboral.



## G1 Incentivan ideas, opiniones y sugerencias

**Gráfico N° 17**  
**Nivel de satisfacción sobre las opiniones del colaborador**



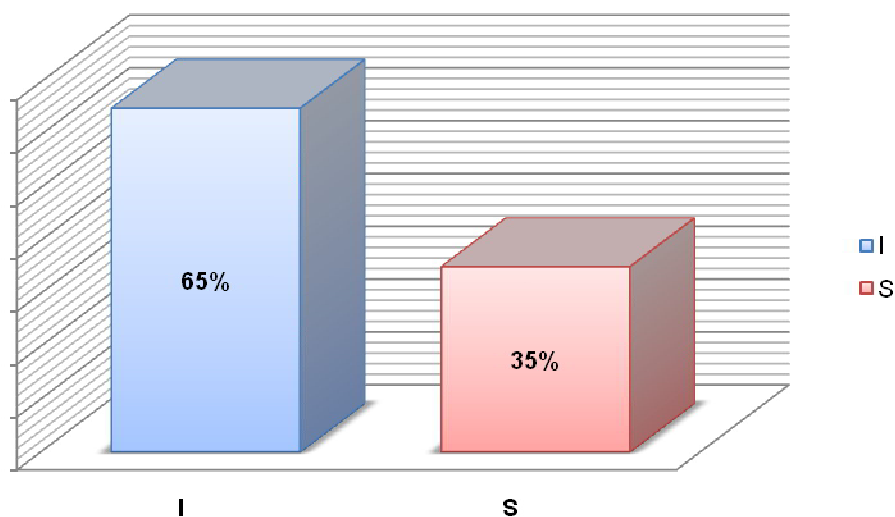
De la interpretación de las cifras, se deduce que la más de la tercera parte (35%) de los encuestados se encuentran *satisfechos* y más de la mitad (50%) están *insatisfechos*. Sólo la sexta parte (15%) están *ni insatisfechos/ni satisfechos*, ya que sus opiniones carecen de importancia o evitan tomarse en cuenta.

Lo cual nos indica que no existen delegaciones de funciones hacia los colaboradores, poca participación en la toma de decisiones, mínimo desconocimiento de las funciones principales laborales por cada colaborador y la ausencia de realizar, mensualmente, alguna reunión formal con respecto del avance laboral.

## H1 Conocimiento de las herramientas de gestión institucional

Gráfico N° 18

Nivel de satisfacción sobre las herramientas de gestión institucional

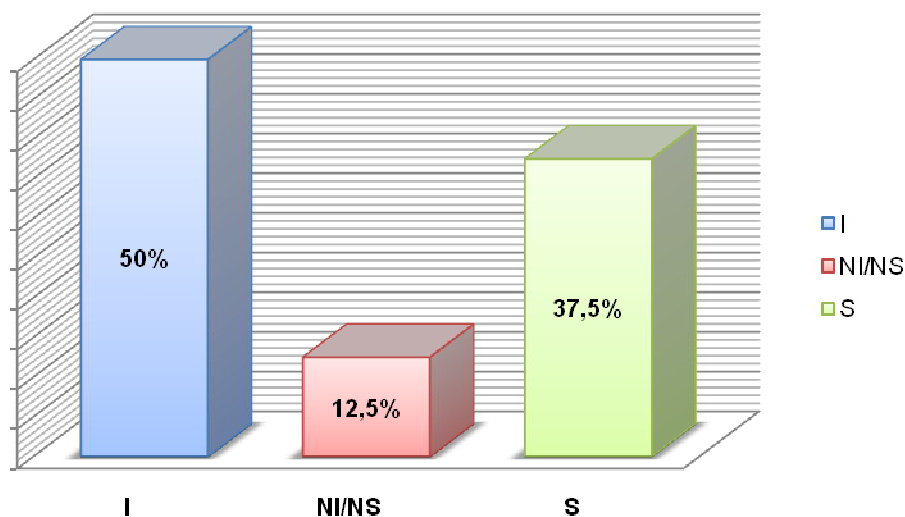


Las cifras del gráfico anterior, en cuanto a la importancia de la misión institucional para el colaborador, nos indican que más de la tercera parte (35%) manifiestan un nivel *satisfecho*, y que más de la mitad (65%) se encuentran *insatisfechos*.

Estos resultados se deben a que, el personal desconoce la relación e importancia existente entre ambas partes (institución y colaborador), ya que, pocas veces se los involucran en los planes institucionales, solo por considerar a la biblioteca un área de servicio.

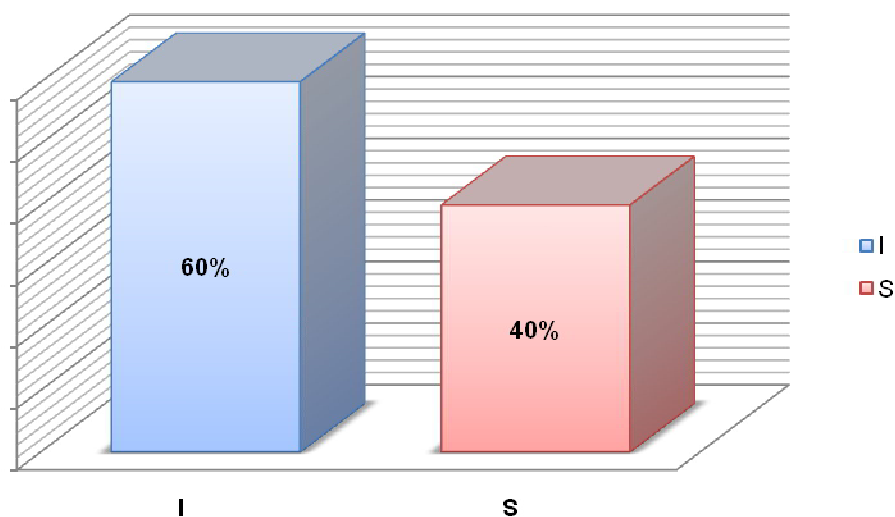
## I1 Emprender un espíritu colaborador para la ejecución de un trabajo de calidad

Gráfico N° 19  
Nivel de satisfacción sobre el trabajo de calidad



El gráfico anterior nos muestra que más de la tercera parte (37,5%) se encuentran *satisfechos* y que la mitad de los encuestados (50%) están *insatisfechos* con respecto al compromiso laboral. Sin embargo, el 12,5% corresponde al nivel de *ni insatisfecho/ni satisfecho*.

El alto nivel de insatisfacción se debe a los cambios constantes de funciones laborales, cambios jerárquicos y gerenciales del personal de la institución, manifestando poco compromiso, ya que se acentúa a este factor las gestiones administrativas engorrosas.

**J1 Fomentar actividades de confraternidad.****Gráfico N°20****Nivel de satisfacción con respecto a las actividades de confraternidad**

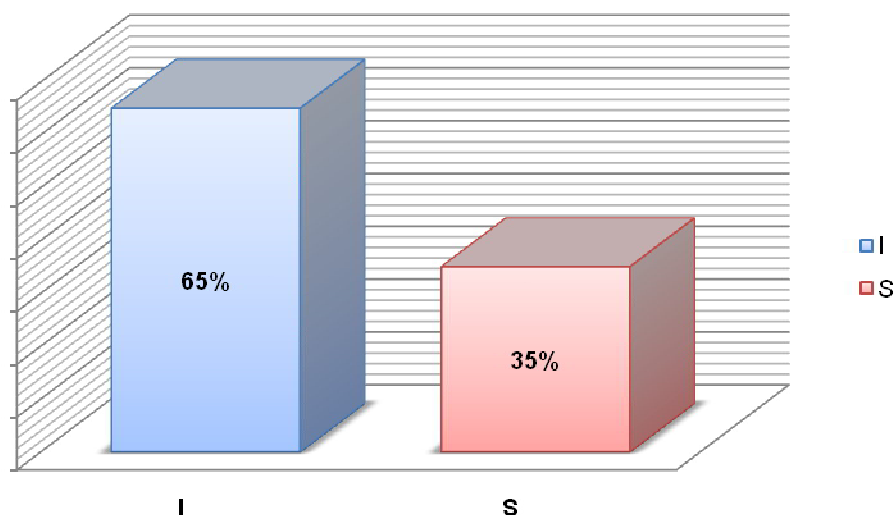
Los resultados del gráfico anterior, con respecto a la amistad entre los colaboradores, nos muestran que el 40% se encuentran *satisfechos*, y que el 60% se encuentran *insatisfechos*.

Estos resultados, se deben a la gran diferencia de edades entre los compañeros, las escasas comunicaciones entre ellos, la diferencia en *aportación de ideas*, según las expectativas de cada colaborador, la ausencia de un trabajo en equipo y las diferencias de *cultura laboral*, ya que, el personal proviene de la cultura organizacional de Aduanas y Sunat.

## K1 Comunicación entre compañeros

Gráfico N° 21

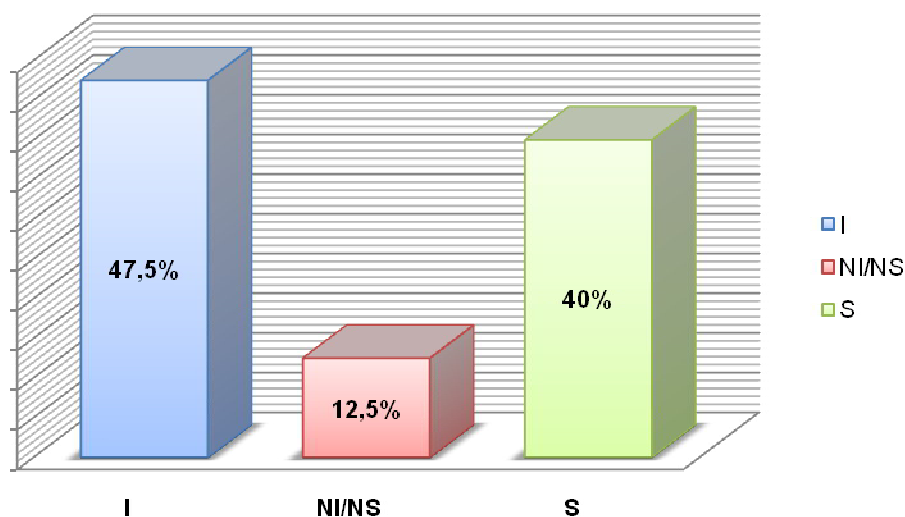
Nivel de satisfacción sobre la comunicación entre compañeros



En relación al compañerismo y la confianza entre el personal, a fin de compartir las expectativas y el desarrollo laboral, en el gráfico anterior muestra que, el nivel *satisfecho* es del 35% de los encuestados, y que el mayor porcentaje corresponde al 65% en el nivel de *insatisfechos*. Se explica este resultado, por la ausencia de actividades que generen o fomenten el compañerismo entre los colaboradores y el trabajo en equipo, como por ejemplo reuniones internas y externas de manera formal: las actividades de camaradería, las celebraciones y los agasajos en fechas especiales, entre otros.

## L1 Beneficios y oportunidades de crecimiento laboral

**Gráfico N° 22**  
**Nivel de satisfacción sobre las oportunidades de crecimiento profesional**

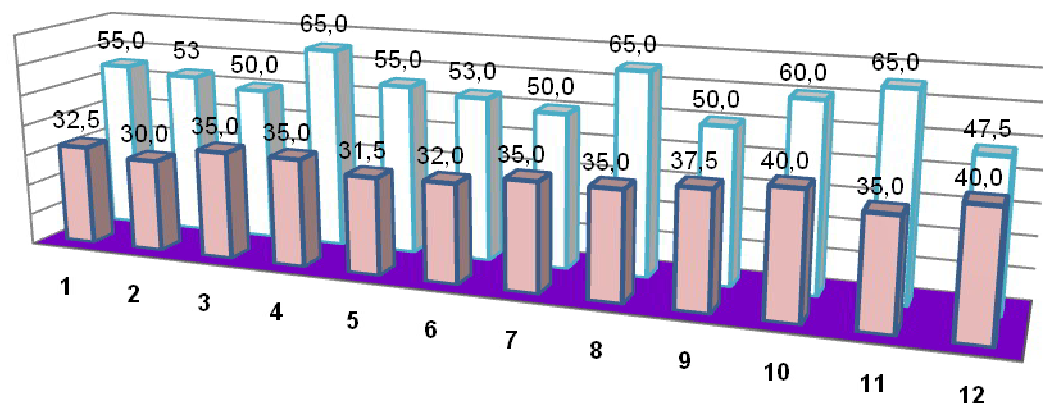


Del gráfico anterior, referente a las oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral, se manifiestan en el nivel *satisfecho* del 40% por parte de los encuestados; y el 47,5% están *satisfechos* en cuanto los beneficios que brinda la institución. Sin embargo, el 12,5% se consideran ni *insatisfechos*/ni *satisfechos*.

Dichas cifras se deben a las carencias de oportunidades por parte de la institución, con respecto al crecimiento y al desarrollo personal bibliotecario, las escasas capacitaciones, ya que solo están dirigidas para aquel personal que pertenecen a las áreas estratégicas de la institución. Además, del poco presupuesto para realizar los entrenamientos laborales correspondientes.

En términos generales y complementarios a la encuesta, a continuación se muestra el porcentaje variado de cada uno de los niveles de satisfacción laboral, obtenidas de las 12 preguntas anteriores, mostrando los aspectos más resaltantes por parte de los encuestados.

**Gráfico N° 23**  
**Nivel variado de la satisfacción e insatisfacción laboral**



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Satisfacción	32,5	30,0	35,0	35,0	31,5	32,0	35,0	35,0	37,5	40,0	35,0	40,0
Insatisfacción	55,0	53	50,0	65,0	55,0	53,0	50,0	65,0	50,0	60,0	65,0	47,5

En el gráfico anterior se muestra la variabilidad del nivel de satisfacción laboral demostrando un promedio del 34,9% por parte del personal de la biblioteca. Siendo los factores de mayor atención: el desarrollo profesional, relaciones interpersonales, el *desempeño de tareas* que generen resultados a su trabajo, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el compromiso laboral. Asimismo, el 55,71% corresponden al promedio del nivel de insatisfacción laboral por parte de los encuestados.

Finalmente, al momento de analizar a la satisfacción en el trabajo se tomó en cuenta la aplicación de la encuesta motivacional *Factores que me motivan* (Stanford Research Institute, 2003) que consta de veintidós preguntas, según aquellos factores que el encuestado crea que son más importantes para motivarlo a realizar mejor su trabajo.

**Gráfico N° 24**  
**Nivel de motivación laboral**

	<b>1</b>
22 Supervisión laboral	13%
21 Asesoría sobre el empleo	13%
20 Flexibilidad laboral	13%
19 Salario y otros beneficios	13%
18 Descansos adecuado	13%
17 Amonestación laboral	25%
16 Objetivos institucionales	25%
15 Participación con la jefatura	25%
14 Calidad de trabajo	25%
13 Evaluación del desempeño	38%
12 Reconocimiento laboral	50%
11 Importancia del trabajo	50%
10 Condiciones ambientales	50%
9 Compensaciones laborales	63%
8 Autodesarrollo y superación	63%
7 Descripción escrita del trabajo	63%
6 Trabajo interesante	63%
5 Comunicación organizacional	75%
4 Libertad para ejecutar el trabajo	88%
3 Buen salario	88%
2 Respeto	100%
1 Estabilidad laboral	100%

Elaboración propia

Del análisis de los datos obtenidos del gráfico anterior, nos muestra el porcentaje de cada factor de motivación laboral. Siendo las preguntas más sobresalientes desde el número 1 hasta el número 8 y desde la número 10 hasta la número 12. Asimismo, se consideró la posible relación directa que existe entre la satisfacción y motivación que se describirá en el Gráfico N° 25.



### e) Teoría bifactorial de Frederick Herzberg

Se tomó como referencia a la satisfacción laboral de Herzberg porque permite explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Además, se puede realizar un análisis cualitativo, paralelamente, según el diagnóstico situacional del personal de la biblioteca. Asimismo, se realizó un esbozo de la teoría señalando los factores que más aceptación tuvieron por parte del personal encuestado.

**Tabla N° 9**  
**Teoría de Herzberg**

<b>MOTIVADORES</b>		<b>FACTORES DE HIGIENE</b>	
• Logros		• Supervisión	
• Reconocimiento		• Política de la empresa	
• El trabajo mismo		• Relación con el supervisor	
• Responsabilidad		• Condiciones de trabajo	
• Progreso y crecimiento		• Salario	
		• Relación con los colegas	
		• Vida personal	
		• Relación con los subordinados	
		• Estatus	
		• Seguridad	
<b>Niveles</b>	<b>Extremadamente satisfactorias</b>	<b>Neutral</b>	<b>Extremadamente insatisfactorias</b>

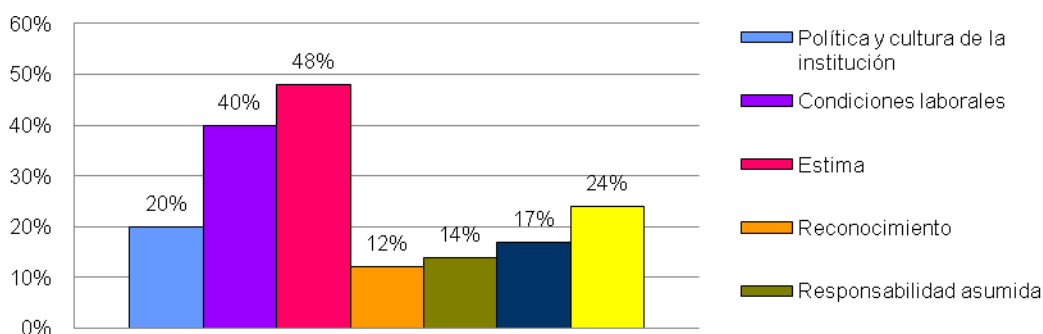
Fuente: Robbins, S. (2005) p. 396.

Si bien se muestra en la tabla los elementos que se consideran como los factores de satisfacción y de motivación laboral, según esta Teoría, son solamente aquellos considerados como los más importantes para el personal de la biblioteca, lo que, significa que los *factores motivadores* producen sensaciones de satisfacción.

El siguiente gráfico muestra los aspectos motivadores y su implicancia con el cuestionario de motivación laboral, ya que se hace énfasis a los aspectos o *sensaciones* más importantes por los encuestados. Por esta razón, los factores internos o motivacionales que más se pronuncian son cuatro (04), siendo el reconocimiento, la responsabilidad asumida, el trabajo mismo y el desarrollo personal. Todos ellos, son los factores más profundos y estables en el encuestado. Lo ideal sería que sean óptimos, provocando la satisfacción laboral en cada colaborador. En el caso de los factores higiénicos o extrínsecos, sólo son tres (03) los que motivan al colaborador en el ámbito laboral, siendo los siguientes: la política y cultura de la institución, las condiciones laborales y la estima.

Gráfico N° 25

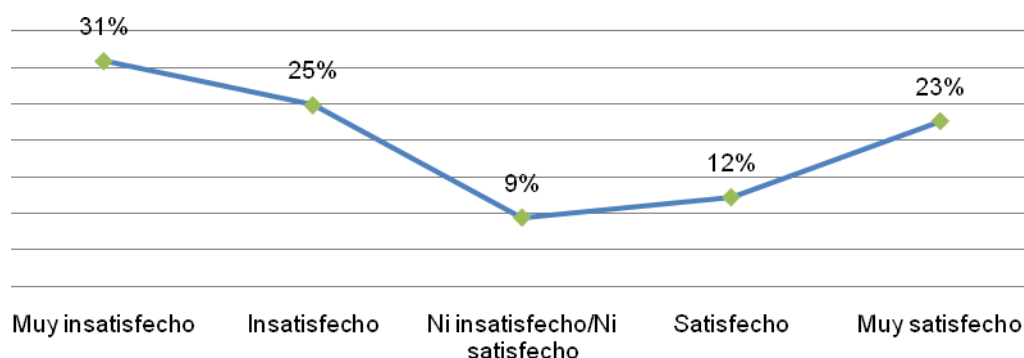
## Aspectos motivadores y su implicancia con el cuestionario de motivación laboral



Por otro lado, el siguiente gráfico muestra el nivel variado de la satisfacción laboral existente en el personal de la biblioteca.

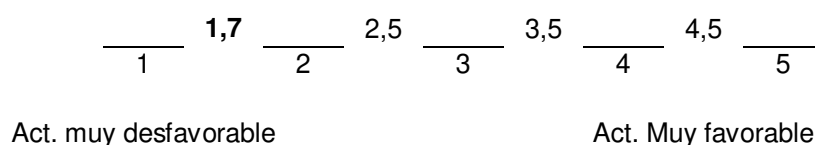
Gráfico N° 26

## Nivel de satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT



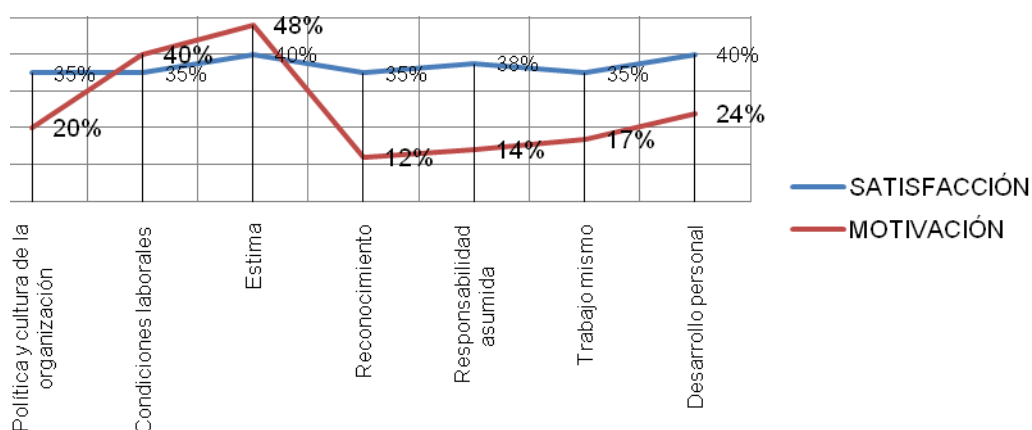
De los datos obtenidos en el anterior gráfico, se representa en un nivel variado en términos generales, aún con énfasis en la opción *muy insatisfecho*, representado por el 31% de los encuestados, y sólo el 25% se encuentran *insatisfechos*, según el clima laboral percibido. Asimismo, se utilizó las puntuaciones de la Escala de Likert que fue obtenido de la suma de valor por cada pregunta del cuestionario 12Q. El resultado obtenido representa el valor promedio del nivel de satisfacción de la encuesta. La puntuación es la siguiente:

**Tabla N° 10**  
**Puntuación de la escala de Likert en la satisfacción laboral**



Elaboración propia

**Gráfico N° 27**  
**Relación directa entre la satisfacción y la motivación laboral**



Finalmente, de los resultados obtenidos de ambos cuestionarios nos ha permitido identificar y conocer que existe una posible relación directa entre la motivación (promedio 25%) y la satisfacción laboral (promedio 37%) a manera general.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Después de haber realizado el análisis actual del personal de la biblioteca utilizando la Matriz FODA, MEFI y MEFE, la encuesta de satisfacción laboral, el cuestionario de motivación y la teoría de Herzberg los resultados se presentan en la propuesta para elevar el nivel de satisfacción. Para tal fin, se ha dividido la propuesta relacionada a la satisfacción laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario Modelo 12Q.

#### 4.1. Propuestas para mejorar el nivel de satisfacción laboral de la biblioteca

Las propuestas serán realizadas durante el año laboral 2010 y 2011. Al mencionar *la jefatura*, se refiere a nivel jerárquico superior interno de la biblioteca.

- a. **Expectativa referente al trabajo** Se realizará en base al desarrollo de la motivación al personal en función de la *administración por objetivos*, para incentivar la creatividad: *ideas para mejorar el desempeño*.

Acciones: El personal iniciarán el año con proyectos personales para elevar su desempeño individual, diseñando y desarrollando todo tipo de mejoras a sus actividades.

Presentarán dos veces al año, a la jefatura, sus puntos de vista sobre los procesos y procedimientos de sus labores para mejorarlas mediante la solución de problemas.

A cargo del personal designado por la OCA, bajo la supervisión de la jefatura.

- b. **Recursos y equipos para hacer mi trabajo:** Se abastecerá los materiales necesarios a todos los colaboradores por igual a través de una logística mensual (artículos de oficina) y la logística trimestral (equipos de cómputo).

Acciones: Reestructurar el proceso de pedidos con el área encargada.

A cargo del bibliotecario.

- c. **Oportunidad de realizar labores de su agrado:** Se establecerá un plan anual de evaluación por desempeño, es decir *realizar lo que mejor sabe hacer y lo que más le gusta al colaborador*.

Acciones: Se desarrolla en tres (03) fases: la planificación, la ejecución del plan y la evaluación del mismo. Además, se propone una política de competencia abierta para que la jefatura tome en cuenta la contribución del personal referente a su desarrollo laboral, además estableciendo programas de rotación y rediseño de puestos anualmente.

A cargo del bibliotecólogo

- d. **Reconocimiento laboral:** Consiste en establecer un sistema o reglamento de reconocimiento a las competencias profesionales en base al desempeño y la cualidad laboral del colaborador, y el cumplimiento del objetivo laboral. Se realizará cada seis meses.

Acciones: A través de un registro único de los trabajos realizados en los últimos meses trayendo como respuesta la pertinencia del logro y reconocimiento de colaborador a través de la publicación de un artículo o anuncio y/o quizás de manera pública-personal. Podría utilizarse como una técnica motivadora el *complemento de productividad* en el Decreto Supremo N° 159-2002-EF, el cual se contempla las retribuciones complementarias de la actividad extraordinaria que es parte del reconocimiento laboral.

A cargo de la jefatura y el bibliotecólogo.

- e. **Capacitación hacia el desarrollo profesional:** Se propone realizar programas de desarrollo, bimensualmente para conseguir la comunicación, la confianza y el compromiso entre cada uno de los colaboradores. Así como también, se fomentará el apoyo en la superación personal y profesional del colaborador.

Acciones: A través, de cursos de nivel superior académico, cursos de actualización profesional; según la evaluación por desempeño realizada previamente, el cual enmarque los aspectos individuales del personal.

A cargo de la jefatura y el bibliotecólogo.

- f. **Solidaridad con los compañeros en su desarrollo profesional:**

Se ejercerá un plan de evaluación del avance laboral por equipo.

Acciones: Consiste en el conocimiento de las expectativas a manera grupal, en el avance laboral en conjunto según sus diversas expectativas laborales, a pesar de los cambios gerenciales.

Se realizará de manera semestral.

A cargo del bibliotecólogo y asistente de biblioteca.

- g. **Incentivan ideas, opiniones y sugerencias:** Se dispondrá un plan de la delegación de funciones, *de autoridad o toma de decisiones*.

Acciones: Se realizaran reuniones formales de manera esporádicas entre el personal y su jefatura; con la finalidad de crear ambientes laborales en base a la receptividad, la disposición a ceder, la *disposición a tolerar que los demás cometan errores*, la disposición a confiar en los colaboradores y la disposición a establecer, y aplicar controles amplios. Este plan se adaptará de acuerdo a las actividades mensuales.

A cargo del bibliotecólogo, bibliotecario, asistente y auxiliar.

- h. **Conocimiento de herramientas de gestión institucional:** Acciones: La Institución (a través del Área de Recursos Humanos) deberá ofrecer, mensualmente, a los colaboradores programas especiales sobre temas selectos: ética, cultura, política y mercado externo institucional entre otros. Asimismo, se evalúa la posibilidad de invitar, cada cierto tiempo, a

los colaboradores a la reunión de Directivos para que participen en un *desayuno directivo* o en reuniones externas. Asimismo, será necesario que exista una *bonificación* o un *tipo de reconocimiento* destinado a los colaboradores por el Día del Trabajo y Fiestas Patrias que son fechas en las cuales, de alguna manera, el personal se siente identificado con su trabajo.

A cargo de la jefatura y recursos humanos de la Institución.

i. **Emprender un espíritu colaborador para la ejecución de un trabajo**

**de calidad:** Fomentar la creación de un ambiente laboral con un espíritu emprendedor, brindando cierto grado de libertad a los colaboradores.

Acciones: Se requiere que se deleguen suficiente autoridad referente a sus labores. Se realizará trimestralmente.

A cargo de todos los colaboradores.

j. **Realizar actividades de confraternidad:** Promover algunas actividades para el fomento de la confianza y la comunicación entre los colaboradores y la jefatura.

Acciones: Las tareas diarias, el compartir información laboral de intereses comunes, el determinar el 10% de su tiempo a sus proyectos preferidos, las actividades o reuniones sociales entre los miembros de la institución mejorando el clima laboral que generó la fusión de las culturas de Aduanas y Sunat.

A cargo de la jefatura y el área administrativa del IATA.

k. **Comunicación entre compañeros:** Propiciar el compañerismo y el trabajo en equipo.

Acciones: el Día de la Madre, del Padre, de la Secretaria, del Trabajo, del Bibliotecólogo, de la Familia, Fiestas Navideñas, cumpleaños de los colaboradores, eventos culturales y artísticos (con tarifas preferenciales, que serán gestionados por el área de Bienestar Social en coordinación con las instituciones externas), paseos y deportes al aire libre; todo ello con la finalidad de detectar *las conversaciones de imposibilidad* en

relación con lo que les motiva, y, además, para ayudar a diseñar nuevas conversaciones que abran nuevas posibilidades de amistad.

A cargo de la jefatura en coordinación con Bienestar Social y Recursos Humanos de la institución.

#### I. **Beneficios y oportunidades de crecimiento laboral:**

Acciones: Contratar los servicios profesionales externos de un especialista en *coaching*, con la finalidad de encontrar el equilibrio en ambos aspectos y lograr el rendimiento laboral que se requiere; también los recursos de un especialista en *mentoring* para realizar las capacitaciones en los aspectos mencionados. Ambas actividades, se deberán realizar, mínimo, una vez al año, ya que así se podrá detectar qué necesidades profesionales hay que cubrir; además, se sugiere realizar la evaluación de 360° (*feedback 360°*) porque tiene un efecto multievaluador con los colaboradores, también se realizará una (01) vez al año. Dichas capacitaciones serán de manera presencial y virtual para que tanto la institución como los colaboradores se beneficien.

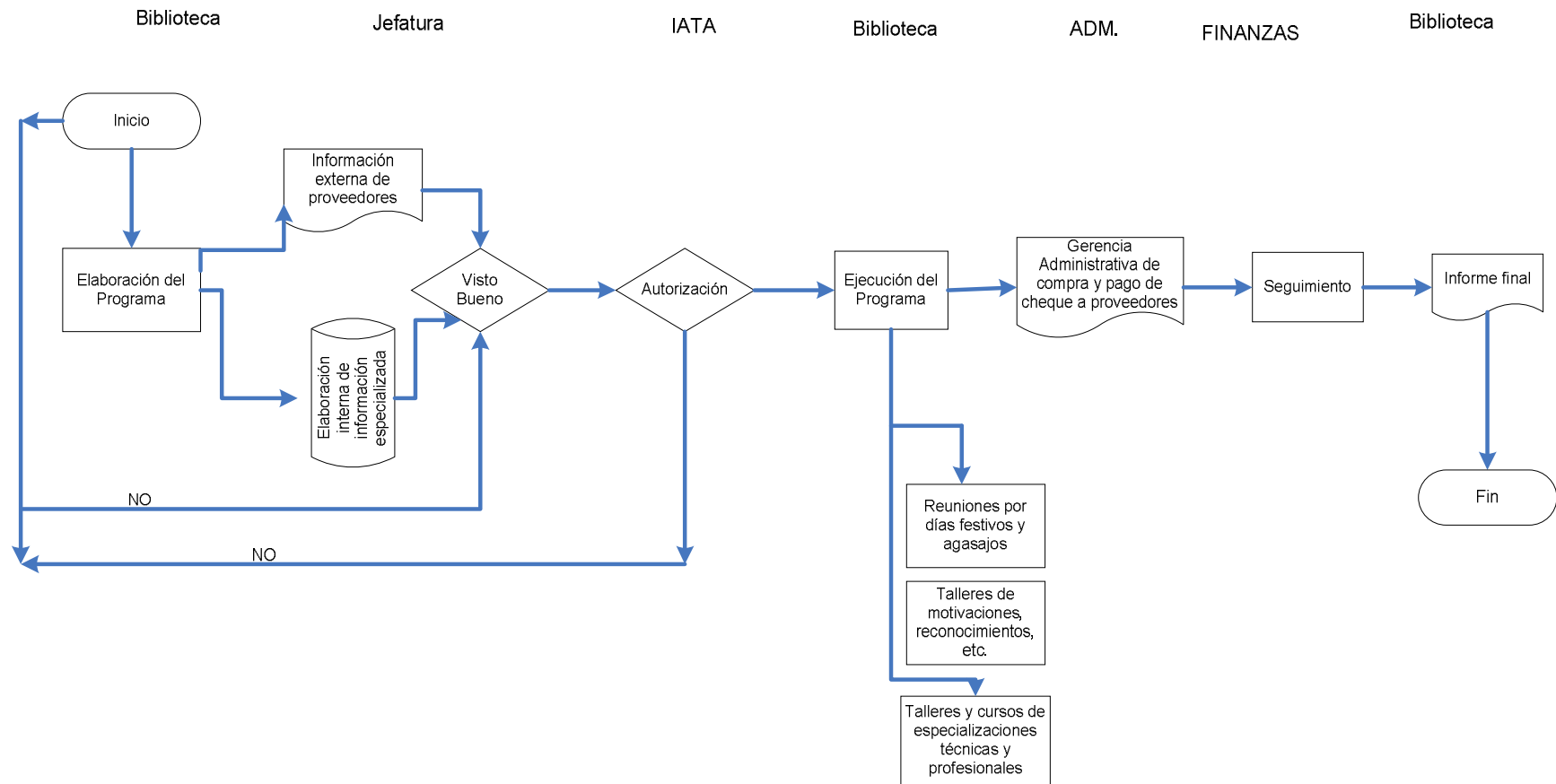
A cargo de la jefatura, bibliotecólogo, personal administrativo del IATA y Recursos Humanos de la institución.

### 4.2 **Flujograma de aprobación de la propuesta**

Para llevar a cabo las doce propuestas se sugiere un proceso más flexible de aprobación, por parte de la jefatura y los niveles gerenciales (administración y finanzas). El proceso sería el siguiente:



**Gráfico N° 28**  
**Flujograma adicional para la aprobación de cada propuesta**



Elaboración propia

\*Finalidad: Reducir los procesos organizacionales que conllevan la aprobación de cada propuesta.

### 4.3 Presupuesto

Para llevar a cabo la propuesta planteada se dispondrá de los recursos económicos de la SUNAT. Es así que la jefatura de la biblioteca y el área de administración de la Institución, obtuvieron diversas proformas para respaldar el presupuesto desde hace siete (07) meses, escogiendo los de precios más accesibles.

**Tabla N° 11**  
**Presupuesto para elaborar la propuesta**

N°	DETALLE	Cantidad	Precio unitario Moneda Sol Peruano (S/.)	Sub Total
<b>Soportes informáticos</b>				
1	Impresiones - Empresa Xerox	1.000	S/. 0,10	S/. 100,00
2	Escaneados - Empresa Xerox	200	S/. 1,00	S/. 200,00
3	Multimediales - Empresa Cosapi Data	2	S/. 300,00	S/. 600,00
4	Simuladores - Empresa Cosapi Data	1	S/. 800,00	S/. 800,00
5	Maquetas - Empresa SYGNUS	1	S/. 700,00	S/. 700,00
<b>Movilidad</b>				
6	Movilidad - Personal interno	200	S/. 20,00	S/. 4 000,00
<b>Material bibliográfico</b>				
7	Adquisición de material electrónico y audiovisual (cd's, dvd, videos, etc.) - Librería Li	200	S/. 5,00	S/. 1 000,00
8	Adquisición de bases de datos especializadas	2	S/. 5 000,00	S/. 10 000,00
<b>Recursos Humanos (mensual)</b>				
9	Capacitadores (5 horas x grupo) - Empresa Life Coach	2	S/. 1 800,00	S/. 3 600,00
<b>Materiales y herramientas (costo fijo mensual)</b>				
10	CD's - Librería Li	100	S/. 1,00	S/. 100,00
11	DVD - Librería Li	100	S/. 2,00	S/. 200,00
12	Millares de Hojas bon A4 - Librería Li	10	S/. 150,00	S/. 1 500,00
13	Tinta Stylus Color 880 a colores y b/n de impresoras	10	S/. 75,00	S/. 750,00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 23 550,00</b>

### 4.4 Cronograma

La realización de estos lineamientos serán para el año 2010.

**Gráfico N° 29**  
**Cronograma de lineamientos**

[illegible]

## CONCLUSIONES

1. El nivel de satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT es muy bajo (35%) debido a la presencia notoria de factores internos como: la falta de reconocimiento de sus actividades, la escasa colaboración por parte de los colaboradores, poco interés de la jefatura por el desarrollo personal y laboral, ausencia en la delegación de tareas y responsabilidades, escasa participación en cuanto a manifestar opiniones, sugerencias y críticas; poca importancia de la actividad laboral relacionado a la misión de la institución, falta de compañerismo y de confianza entre el personal.
2. Actualmente, los niveles variados de satisfacción laboral se manifiestan en aspectos positivos, según las doce preguntas de satisfacción utilizadas en el Informe. Es decir, más de la tercera parte, el 35% del personal de la biblioteca, se encuentran en un nivel *satisfecho*. Además, los aspectos negativos es que el 66% del personal pertenecen al nivel *insatisfecho*, solamente el 12% de ellos manifiestan indistinción alguna colocándolos en el nivel de *ni insatisfecho/ ni satisfecho*.
3. Existe una relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral, es decir, a mayor aumento del nivel factorial, mayor sensación de satisfacción. Siendo aquellos de mayor aceptación los factores extrínsecos-higiene: la estima obtiene el 40% y su nivel de satisfacción es del 48%, las condiciones laborales obtienen el 35% y la satisfacción percibida es de 40%, y la política-cultura de la organización son del 20% que cuentan con una aceptable satisfacción del 35%. También, está la relación directa en los factores intrínsecos-motivadores: en primer lugar se encuentra el desarrollo personal (24%) que percibe la mayor sensación de insatisfacción (40%), en segundo lugar se ubica la responsabilidad asumida (14%) manifestando un nivel promedio de insatisfacción (38%); y en tercer lugar se encuentran dos factores: el reconocimiento (12%) el cual muestra baja

insatisfacción (35%) y el trabajo mismo (17%) obteniendo el mismo porcentaje de insatisfacción (35%).

4. El personal actualmente cuenta con pocas fortalezas (Tabla N° 6) que son menguadas por el ambiente laboral interno que no permiten explotarlas en mayor medida. Según la aplicación de las Matrices, los colaboradores deberán involucrarse en otras actividades relacionadas a la administración de la biblioteca, a las nuevas tendencias informativas y a mejorar las gestiones de las competencias laborales de cada uno de los colaboradores. Asimismo, el personal cuenta con algunas oportunidades (Tabla N° 7) que de no ser aprovechadas se verán amenazadas por el entorno fluctuante del sistema estatal, como la política del estado y la inserción de gestiones flexibles en los recursos humanos, a propósito, de la reforma que conlleva al trabajo creativo, analítico y unificación de criterios por parte del colaborador.
5. Una de las necesidades menos satisfechas son el reconocimiento, autorrealización y la calidad de trabajo. Por lo tanto, la jefatura deberá minimizar los niveles de insatisfacción del personal, trabajando conjuntamente con el área de Recursos Humanos ya que ambas áreas analizarán las actividades y necesidades de los colaboradores de la biblioteca, utilizando para ello un pequeño cuestionario adicional, en el cual se obtenga información de lo que realmente se hace, lo que se debería hacer, lo quieren hacer, lo que pueden hacer pero no lo hacen, lo que tenderán a hacer y lo que se espera que hagan en un futuro.
6. Las propuestas para elevar el nivel de satisfacción laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos de cada pregunta del cuestionario Modelo 12Q están enfocados a cubrir la necesidad de autodesarrollo, reconocimiento y calidad de trabajo que van a permitir, además, elevar el nivel de motivación en beneficio de la satisfacción laboral, en especial del clima laboral, de la biblioteca de la SUNAT como tal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### DICCIONARIOS

- **American Librarian Association** (1988). *Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información*. Madrid: Díaz Santos.
- **Real Academia Española** (2008). *Diccionario de la Lengua Española* (21a. ed.). Madrid: ESPASA.

### LIBROS

- **Alfaro, A.** (1999). *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- **Ardouin, J.** (2000). *Motivación y satisfacción laboral*. México, DF: Trillas.
- **Brunet, I. & Galeana, E.** (2005). *Sistemas de administración empresarial: organización, calidad y recursos humanos*. México, DF: SICCO.
- **Bohlander, G. & Snell, S.** (2008). *Administración de recursos humanos*. México, DF: Cengage Learning.
- **Dolan, S.** (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- **Fernández y Fernández, P.** (2005). *Bibliotecas y personas: hacia un nuevo enfoque en biblioteconomía*. Gijón. Trea.
- **Garza, J.C.** (2000). *Administración contemporánea*. México, DF: McGraw-Hill.
- **Gómez, J.A.** (2002) *Gestión de biblioteca*. Murcia: DM.
- **Granjo, J.** (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Coruña: Instituto Tecnológico Empresarial.
- **Ivancevich, J.** (2005) *Administración de recursos humanos*. México, DF: McGraw-Hill.

- **Koontz, H. & Weihrich, H.** (2004). *Administración de recursos humanos perspectiva global*. (Trad. Palos, E. & Dávila, F.). México, DF: McGraw-Hill (Original en inglés, 2002).
- **Lau, J.** (Comp.). (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.
- **Melnik, D.** (2005). *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*. Buenos Aires: Alfagrama.
- **Louffat, E.** (2006). *Administración de carreras: propuestas individual y corporativa*. Lima: ESAN.
- **Navas, J.E. & Guerras, L.A.** (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- **Orizaga, C.** (2007). La importancia del talento humano. En J. Lau (comp). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 61-69). México: Alfagrama.
- **Price Water House Coopers** (2008). *Conversando con la gerencia: artículos y entrevistas publicadas*. Lima: PWHC.
- **Quijano, A.** (2007). El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas. En J. Lau (comp.). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 33-47). México: Alfagrama.
- **Robbins, S. & Coulter, M.** (2005). *Administración* (Trad. Dávila, J. & Sánchez, M.A.). México, DF: Pearson Educación (Original en inglés, 2005).
- **Rodriguez, A.** (1995). *Los recursos humanos en la administración*. Madrid: Tecnos.
- **Sánchez, D.** (1988). *Teoría y práctica de la información*. Lima: INLIL.
- **Sastre, M.A. & Aguilar, E.M** (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

- **Villanueva, L.** (2006). *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Buenos Aires: Alfagrama.
- **Velosillo, I.** (2003). *Las bibliotecas especializadas*. Madrid: Milenio.

## **PUBLICACIONES PERIÓDICAS**

- **Alonso, P.** (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40.
- **Moreno, L. y García, J.** (2007). Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1), 95-101.
- **Feder, B.J.** (2000). *F.I. Herzberg*. Historical Newspapers *The New York Times*, 1, (76), 26.
- **Genoni, P.** (2005). Continuing professional development: pathways to leadership in the library and information world. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)*, 116.
- **Krug, J.A. & Hegarty, W.H.** (2001). Predicting who stays and leaves after acquisition: a study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 22(2), 185-196.
- **López, F. & Casique, A.** (2006). La satisfacción hacia el trabajo: un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Administración y Organizaciones*, 8 (17), 119-134.
- **López, J.** (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8 (15).
- **Matus, G.** (2002). Perspectivas en la formación de recursos humanos en Bibliotecología. *Biblios: revista de Bibliotecología, Archivología y Museología*, 4(14), 9.
- **Mañas, M.A., y Salvador, C.** (2007). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*. *Psicothema*, 19(3), 395-400.



- **Ritchie, A., y Walker, C.** (2007). Continuing professional development development: preparing for new roles in libraries a voyage of Discovery. *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)*, 126.
- **Robles-García, M.** (2003). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. Cantabria (España): *GAC SANIT*, 19(2) ,127-134.
- **Pérez, J.A.** (2005). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. Extremadura (España). *REIS*, 80, 133-167.
- **Pozo, C., Alonso, M., y Hernández, S.** (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Almería (España). *Revista Ansiedad y Estrés*, 11(2-3) ,247-264.
- **Temple, I. & Cardoso, M.** (2007). El lado humano de las fusiones y adquisiciones. *Revista Actualidad Empresarial*, 366, 6.
- **Wrzesniewski, A. y Dutton, J.** (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. New York (USA): *The Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

## PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- **Bartolo, P. y Baustista, I.** (2006). *Análisis motivacional de un departamento ubicado en el área de exploración de una empresa paraestatal en la ciudad de Boca del Río [en línea]*. Veracruz. Recuperado el 30 de junio, de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/bartolo\\_v\\_p/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bartolo_v_p/portada.html)
- **García, A.** (2000). *El clima laboral tiene un papel relevante en la prevención de riesgos laborales [en línea]*. España. Recuperado el 04 de julio de 2009, de:  
<http://www.prevencionintegral.com/WinEmpresa/WE-23/P39-44.pdf>
- **Gallup Poll** (2006). [En línea]. Recuperado el 07 de julio de 2009 del sitio Web del Instituto Gallup Poll: <http://www.gallup.com>

- **Gamero, C.** (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral* [en línea] España. Recuperado el 27 de mayo de 2009, de Universidad de Málaga: <http://www.eumednet/tesis/cgb/index.htm>
- **Martínez, D.** (2008). *¿Te encontrarías a ti mismo?* Mesa Redonda: La dimensión del cambio: usuarios, servicios y profesionales, 10 Jornadas de Gestión de la Información [en línea]. Madrid. Recuperado el 25 de mayo de 2009, de: [http://www.sedic.es/Didac\\_Martinez.pdf](http://www.sedic.es/Didac_Martinez.pdf)
- **Patrick, J.** (2007) *A Holistic Approach to Managing Work and Life Stress: Model 12Q* [en línea]. Recuperado el 27 de abril de 2009, de: [www.workassist.eu/images/A%20Holistic%20Approach.pdf](http://www.workassist.eu/images/A%20Holistic%20Approach.pdf)
- **Raab, C.** (2009). *Recognizing opportunities for library leadership: the R. O.L.L. Matrix* [en línea]. Pennsylvania: Library Leadership & Management. Recuperado el 29 de junio de 2009, de <http://edisk.fandm.edu/christopher.raab/cmres.html>
- **Rodríguez, Y.** (2008). *Diseño de un espacio virtual de conocimiento en la Oficina de Vivienda de la Comunidad de Madrid*. Mesa Redonda: La dimensión del cambio: usuarios, servicios y profesionales. Jornadas de Gestión de la Información, 10 [en línea]. Madrid. Recuperado el 01 de julio de 2009, de: [http://www.sedic.es/S3\\_C1\\_CM.pdf](http://www.sedic.es/S3_C1_CM.pdf)
- **Shipman, Jean P., y Funk C.J.** (2009). *Libraries create futures: building on cultural heritage*. Milan (Italy). World Library and Information Congress: 75° IFLA General Conference and Assembly [en línea]. Recuperado el 04 de julio de 2009, de: <http://www.ifla.org/annual-conference/ifla75/>
- **Special Librarian Association** (2000). [En línea]. Recuperado el 07 de julio de 2009, del sitio Web de: <http://www.sla.org/content/Shop/otrpubs/index.cfm>  
También disponible, del sitio Web [en línea] <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/compsp.cfm>
- **Stanford Research Institute** (1946). [En línea]. Recuperado el 07 de julio de 2009 del sitio Web de: <http://www.sri.com>
- **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria** (2009). [En línea]. Recuperado el 30 de junio de 2009, de: <http://www.sunat.gob.pe>

## TESIS E INFORMES PROFESIONALES

- **Arellano, C.** (2004). *Relación de las necesidades individuales y la satisfacción laboral*. Tesis para optar la Licenciatura en Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla, México.
- **Martínez, A.** (2000). *Calidad de vida laboral en función del estrés, tareas y antigüedad en trabajadores de una empresa hotelera*. Tesis para optar la Maestría en Psicología, Universidad de las Américas, Puebla, México.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Matriz FODA**

<div>Factores internos</div> <div>Factores externos</div>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>ESTRATEGIAS (FO) (Max-Max)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) (Mini-Max)</b>
	<b>ESTRATEGIAS (FA) (Maxi-Mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) (Mini-Mini)</b>

**Anexo 2**  
**Matriz de la Evaluaciones de los Factores Internos**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
			0
			0
			0
			0
			0
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
<b>PUNTAJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Amenaza Mayor = 1  
Amenaza Menor = 2  
Oportunidad Menor = 3  
Oportunidad Mayor = 4

**Anexo 3**  
**Matriz de la Evaluaciones de los Factores Externos**

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
DEBILIDADES	Valor	Clasificación	Valor ponderado
AMENAZAS	Valor	Clasificación	Valor ponderado
PUNTAJE	0	0	0,00

Debilidad Mayor = 1  
 Debilidad Menor = 2  
 Fortaleza Menor = 3  
 Fortaleza Mayor = 4

**Anexo 4**  
**Encuesta utilizada para medir la satisfacción laboral, el**  
**Modelo 12Q - Instituto Gallup**

<i>Estimado colaborador, por favor seleccione los factores de la lista que Usted cree, son los más importantes para la satisfacción laboral. Muchas Gracias.</i>	Muy Insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Ni insatisfecho /Ni satisfecho (3)	Satisfecho (4)	Muy Satisfecho (5)
1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?					
2. ¿Tengo los materiales y equipos que necesito para hacer mi trabajo?					
3. ¿En el trabajo tengo la oportunidad de hacer diariamente lo que mejor sé hacer?					
4. ¿En los últimos 07 días, he recibido reconocimiento por un buen trabajo?					
5. ¿Mi Jefe, o alguien en el trabajo, se preocupa por mi desarrollo?					
6. ¿Hay alguien en el trabajo que se preocupe por mi desarrollo?					
7. ¿En el trabajo, mis opiniones parecen importar?					
8. ¿La misión de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?					
9. ¿Mis compañeros de trabajo, están comprometidos en hacer un trabajo de calidad, aún del tiempo que demande?					
10. ¿Tengo un buen amigo en el trabajo?					
11. ¿En los últimos 06 meses, he hablado con alguien sobre mi progreso?					
12. ¿En el último año, he tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento en el trabajo?					



**Anexo N° 5**

**Encuesta original del modelo de las 12 Q:  
A Holistic Approach to Managing Work and Life Stress  
( Documento original en formato PDF )**



**Anexo N° 6**  
**Encuesta utilizada para medir la motivación laboral:**  
**Factores que me motivan - Stanford Research Institute**

*Estimado colaborador, por favor seleccione los factores de la lista que Usted cree, son los más importantes para la motivación laboral en su centro de trabajo.*

1		Estabilidad y seguridad en el empleo
2		Respeto hacia mí como persona
3		Períodos de descanso adecuados
4		Buen salario
5		Buenas condiciones ambientales en el trabajo
6		Oportunidad de aumentar la calidad de trabajo
7		Oportunidad de realizar un trabajo interesante
8		Salario y otros beneficios de seguridad social
9		No tener que trabajar muy duro
10		Saber qué sucede en la organización
11		Sentir que mi trabajo es importante
12		Tener asesoría y arbitraje sobre el empleo
13		Tener una descripción escrita del trabajo
14		Ser reconocido cuando se hace un buen trabajo
15		Tener una evaluación del desempeño
16		Asistir a reuniones de la jefatura
17		Estar de acuerdo con los objetivos de la Institución
18		Oportunidades de autodesarrollo y superación
19		Compensaciones justas por vacaciones
20		Saber que puedo ser amonestado si el trabajo es inadecuado
21		Trabajar bajo supervisión crítica
22		Amplia libertad para ejecutar el trabajo

**Anexo N° 7**

**Organigrama de la SUNAT**

( Documento original en formato PDF )

